الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدية

– سوق أهراس–

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

مخبر دراسات وأبحاث في الإتصال



Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

– Souk Ahras-

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

Laboratoire d'études Et de Recherche en communication

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

شعبة: علوم الإعلام والاتصال تخصص: إتصال مؤسساتي

استراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع مقاربة الجندر بالمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر،مجمع سونلغاز بالجزائر، مؤسسة الدهن سوق أهراس .

من انجاز الطالبة:

سهـــام بولعـــراس

إشراف الأستاذ الدكتور:

الطيب صيد

لجنــــــة المناقشــــــة

رقم	الاسم واللقب	الرتبـــــة	مؤسسات الانتماء	الصـفــــة
1	أمـال نــواري	أستـــــاذ	جامعة سـوق هراس	رئيســـــا
2	الطيب صيـــد	أستـــــاذ	جامعة سـوق أهراس	مشـرفا، مقـررا
3	فوزي بن دريـدي	أستـــــاذ	جامعة سـوق أهراس	عضـــــوا
4	عادل جربــوعة	أستــاذ محاضر قسم أ	جامعة قسنطينة3	عضـــــوا
5	زهرة بوجفجــوف	أستــاذ محاضر قسم أ	جامعة عنابــة	عضـــــوا

السنـــة الجامعيـــة: 2019ـ2020

قال الله تعالى

" و ابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ،و لا تنسى نصيبك من الدنيا ، و أحسِن كما أحسَن الله إليك ،و لا تبغ الفساد في الأرض ، إن الله لا يحب المفسدين "

سورة القصص / آية رقم(77)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

《 استوصوا بالنساء خيرا فإنما هنّ عوان عندكم، إنّ لكم عليهنّ حقّا، ولهن عليكم حقا 》

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم – رواه الترمذي –

يقول ابن رشد((1126– 1198)):

" علينا أن لا نُخدع بأن المرأة تبدو في الظاهر صالحة للحمل والحضانة فقط، فما ذلك إلا لأنَّ حالة العبوديـــــة التي أنشأنا عليها نســـاءنا، أتلفت مواهبهن العظيمة، يجب على النساء أن يقمن بخدمة المجتمع والدولة قيام الرجال، فإن الكثير من فقر العصر وشقائه، يرجع إلى أن الرجل يمســـــك المرأة لنفسه، كأنها نبات أو حيوان أليف، مجرد متاع فانٍ، بدلاً من أن يٌمكنها من المشاركة في إنتاج الثروة المادية والعقلية وفي حفظها"

خطاب الرئيس الراحل " هـــواري بومديـن " في مؤتمر الاتحاد العام للنساء الجزائريات في 23 نوفمبر 1967 :

" أن مسؤولية المرأة ليست اقل من مسؤولية الرجل خاصة إذا تعلق الأمر ببناء و تشييد الوطن ".

إهـــداء

إلى من أعطياني العزم والقوة في عثراتي لمتابعة المشوار حتى النهاية

إلى قرتا عيني

والدي الكريمين

أدامهما الله وبارك فيهما

إلى كل من علمني حرفا وعلمني علما وعلمني البحث والمعرفة

إلى إخوتي و أخواتي احتراما و تقديرا

واخص بالذكر أختي الصغيرة (مريم) وأخي عامر

إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي

إلى كل طالب علم جاد ومجتهد ومخلص

الباحثـــة

شكــــر و تقديــــر

بعد الانتهاء من انجاز هذا البحث والحمد لله، أجد نفسي في رغبة ملحة لأسجل شكري لله سبحانه و تعالى على نعمه وتوفيقه لي ، ومنها توفيقي في تدليل الصعوبات وما أكثرها، في إتمام هذه الرسالة،

ثم أسجل شكري و تقديري و اعترافي

للأستاذ الدكتور الطيب صيد الذي اشرف على هاته الرسالة والذي ساهمت توجيهاته و أسئلته في تعميق البحث و الدراسة.

واشكر مسبقا الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة التي ستشرف على مناقشة هاته الأطروحة، فلهم كل الشكر و التقدير

ودعائي لكل من دعمني في مشواري الدراسي بان يجزيهم الله خيرا

توضيـــح

نعلم أساتذتنا الكرام أعضاء لجنة المناقشة حول مجريات إعداد هذه الأطروحة العلمية، وسبب تغيير ميدان التربص والذي كان مقررا بالجزائر العاصمة، والتي تزامنت مع انتشار الوباء العالمي (Covid 19) آو بما تسمى جائحة كورونا، وهذه الفترة الحرجة كانت في مرحلة الخروج للميدان(التربص الميداني)، والتي كانت مقررة بالضبط في : شهر مارس 2020، وعليه اضطرت الطالبة تأجيل الخروج الميداني حتى نهاية انتشار هذه الجائحة أو التحكم في الوضع الصحي للبلاد .

وبكونها تعتبر ظروف استثنائية، على اعتبار تفشي وباء كورنا المستجد(Covid 19) في العالم بأسره، وفي الجزائر في شهر مارس سنة 2020، وعليه تعذر على الباحثة إجراء هذا التربص الميدان في التاريخ والمكان المقرر لها بالجزائر العاصمة (مجمع سونلغاز/واتصالات الجزائر)، كونها أكثر الولايات تضررا بهذا الوباء المنتشر، وعلى هذا الأساس وجدت الطالبة نفسها مجبرة على إجراء التربص الميداني بالفروع في الولاية التي تقطن بها (ولاية سوق أهراس)، خاصة بعد رفض مسؤولين المؤسسات وفي ظل هذه الظروف الصحية إرسال استمارات الكترونية بحجة غياب اغلب موظفي المؤسسة وخاصة منهم النساء.

الملخَـــــص:

تتناول هذه الرسالة موضوع " **استراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع مقاربة الجندر بالمؤسسات الجزائرية** " دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات بالجزائر – مجمع سونلغاز بالجزائر– مؤسسة الدهن بسوق أهراس، وهي دراسة ميدانية تناولت إشكالية حضور الجندر(النوع الاجتماعي) في المؤسسة الجزائرية ومدى اهتمام المسؤول(القائد الإداري) بتطبيق مقاربة الجندر من منطلق اتصالي يأخذ بعين الاعتبار التطورات الحاصلة في مجال الاتصال المؤسساتي الذي أصبحت تحكمه قواعد عمل تبتعد كثيرا عن النظرة التقليدية (الكلاسيكية) للتفريق بين الجنسين في مجال العمل، ويبرز فيه مبدأ المسؤولية الاجتماعية والتوافق بين القوى العاملة في المؤسسة، وعليه كان من الواجب معرفة واكتشاف مدى تجسيد فِكْر الجندر ضمن استراتيجيات الاتصال التنظيمي وكيفية مراعاتها للجنسين بالمؤسسة الجزائرية ومدى تبني نظرة جديدة في طريقة التسيير والتعامل مع العمال دون تمييز وبنظرة تبرز فيها عناصر الكفاءة والقدرة على الإبداع بغض النظر عن الجنس أو اللون...، حيث لمعرفة ذلك تم اختيار إطارات من الجنسين بشكل قصدي وبمفردات العينة المقدرة بـ 24 إطار من الجنسين.

هدفت الدراسة في جوهرها إلى الكشف على استراتيجيات الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية العليا بالمؤسسة الجزائرية وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين في كيفية ممارستها لمنظور الجندر، ومدى تسخيرها إمكانيات وأشكال الاتصال التنظيمي.

– الكشف عن مرتكزات سياسات الاتصال المعمول بها بالمؤسسة، ومدى مراعاتها لفوارق النوع.

– معرفة مكانة النوع في وعي صناع قرار بالمؤسسات الجزائرية، وكيفية تجسيده لاستراتيجيات الاتصال التنظيمي، وكيفية انعكاس ذلك على ممارسات وسلوكيات تنظيمية تبرز قيم النوع بين الإطارات من الجنسين .

– فهم الميكانيزمات الخفية التي تحكم علاقة النوع في الواقع التنظيمي المعاش ضمن الأُطُر والعلميات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية في المؤسسات الجزائرية .

حيث انطلقت من التساؤل الرئيس: هل يوجد فِكْر الجندر ضمن استراتيجيات الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؟

ولبلوغ **أهداف الدراسة**؛ تم استخدام **المنهج المختلط**، من خلال أدوات جمع البيانات الكمية والكيفية، تمثلت في الاستمارة بالمقابلة وشبكة الملاحظة بالإضافة إلى أداة المقابلة المفتوحة (غير مقننة)، مع تبني مقاربات نظرية: البراديغم النسقي، التفاعلية الرمزية، بالإضافة إلى النظرية الماركسية ونظرية المساواة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-ممارسة الفكر الذكوري الأبوي في الثقافة التنظيمية لدى قيادات المؤسسة الجزائرية بين الجنسين غير موجود، والمؤسسة الجزائرية متفتحة على التنوع التنظيمي القيادي بين الجنسين، و**مكانة النوع** عامة **والمرأة خاصة** اقترنت بالإرادة السياسية للدولة الجزائرية التي كرست المساواة بين الجنسين في التشريع القانوني، لكن رغم ذلك تفتقر المؤسسة الجزائرية إلى الاستثمار الفعال في الجانب الاتصالي لتعبئة مفاهيم المساواة وترسيخها باعتبارها فاعل قوي للتأثير على العقليات والسلوكيات التنظيمية وتغييرها في الاتجاهات المرسومة والمسطرة.

- عدم الاشتغال المؤسسة الجزائرية على نظام الاتصالات خاصة الداخلية، فيما يتعلق باعتماد التعبئة التنظيمية كنشاط اتصالي في قضايا الجندر، والذي يتطلب تسخير إمكانيات مادية وبشرية مؤهلة في الجندر، مع تفعيل نظام اتصالات متفتح بدوره على ذلك.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، استراتيجيات الاتصال، مقاربة الجندر، الجندر، النوع الاجتماعي، الجنس.

Abstract:

This thesis deals with the topic of "organizational communication strategies and the reality of gender approaches to Algerian institutions" field study at the Communication Foundation of Algeria - Sonelgaz complex in Algeria - Al-Dheen Foundation in Souk Ahras , a field study on the problem of gender presence in the Algerian institution and the interest of the official (administrative leader). By applying the gender approach in a related context, taking into account developments in the field of institutional communication, which are governed by labor rules that move far from the traditional (classic) view of gender differentiation in the field of work and highlight the principle of social responsibility and compatibility of the workforce in the institution. It is therefore important to know and discover how gender thinking is reflected in organizational communication strategies, how it takes gender into account in the Algerian institution and how it takes a new look at how to manage and deal with workers without discrimination and in a way that highlights the elements of efficiency and creativity, regardless of gender or color. To find out, gender frames were selected intentionally and in the sample terms of 24 frames from both sexes.

In essence, the study **aimed** to reveal organizational communication strategies for the senior management leadership of the Algerian institution from the perspective of gender frameworks in how they exercise gender perspectives, and how they harnessed the possibilities and forms of organizational communication.

Disclosure of the foundations of the organization's communication policies and their respect for gender differences.

Knowledge of gender's place in decision makers' awareness of Algerian institutions, how it is embodied in organizational communication strategies, and how this reflects organizational practices and behaviors that highlight gender values.

Understanding the hidden mechanics of the type relationship in the regulatory reality pension within the formal and informal communication frameworks and processes of Algerian institutions.

The main question is whether gender is within the organizational communication strategies of the Algerian institution?

To achieve the objectives of the study, the mixed method was used, through quantitative and qualitative data collection tools, by cross form and observation grid, as well as the open interview tool (uncollated), with theoretical approaches: Orthogic, symbolic interactivity, as well as Marxist theory and equality theory.

The study reached a number of results, the most important of which are:

The practice of patriarchal patriarchal thought in the organizational culture of the leaders of the Algerian institution between the two genders does not exist, and the Algerian institution is open to leadership organizational diversity between the sexes, and the status of gender in general and women in particular has been associated with the political will of the Algerian state that has enshrined gender equality in legal legislation, but despite that it lacks The Algerian Foundation to the effective investment in the communication aspect to mobilize the concepts of equality and establish them as a powerful actor to influence mentalities and organizational behaviors and to change them in the trends drawn and ruled.

The Algerian institution does not operate in the communications system, especially the internal one, with regard to adopting organizational mobilization as a communication activity in gender issues, which calls for harnessing qualified material and human capabilities in gender, while activating a communication system that is in turn open to gender.

Key words: - Organizational communication, communication strategies, gender approach, gender, Sex .

Résumé :

Cette thèse porte sur le thème des «stratégies de communication organisationnelle et la réalité des approches genre dans les institutions algériennes» étude de terrain à la Fondation de la Communication d'Algérie - Complexe de Sonelgaz en Algérie - Fondation Al-Dheen à Souk Ahras, une étude de terrain sur le problème de la présence du genre dans l'institution algérienne et de l'intérêt du fonctionnaire (responsable administratif). En appliquant l'approche genre dans un contexte connexe, en tenant compte des évolutions dans le domaine de la communication institutionnelle, qui sont régies par des règles du travail qui s'éloignent de la vision traditionnelle (classique) de la différenciation entre les sexes dans le domaine du travail et mettent en évidence le principe de responsabilité sociale et compatibilité des effectifs de l'établissement. Il est donc important de savoir et de découvrir comment la pensée de genre se reflète dans les stratégies de communication organisationnelle, comment elle prend en compte le genre dans l'institution algérienne et comment elle prend un nouveau regard sur la façon de gérer et de traiter les travailleurs sans discrimination et d'une manière qui met en évidence les éléments d'efficacité et de créativité, quel que soit le sexe ou la couleur. Pour le savoir, les cadres de genre ont été sélectionnés intentionnellement et dans les termes de l'échantillon de 24 bases des deux sexes.

Essentiellement, l'étude visait à révéler des stratégies de communication organisationnelle pour les cadres supérieurs de l'institution algérienne du point de vue des cadres de genre dans la manière dont ils exercent les perspectives de genre et comment ils exploitent les possibilités et les formes de communication organisationnelle.

Divulgation des fondements des politiques de communication de l'organisation et de leur respect des différences de genre.

Connaissance de la place du genre dans la prise de conscience par les décideurs des institutions algériennes, comment il s'incarne dans les stratégies de communication organisationnelle, et comment cela reflète les pratiques organisationnelles et les comportements qui mettent en avant les valeurs de genre.

Comprendre les mécanismes cachés de la relation de type dans la réalité réglementaire pension au sein des cadres et processus de communication formels et informels des institutions algériennes.

La question principale est de savoir si le genre fait partie des stratégies de communication organisationnelle de l'institution algérienne?

Pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode mixte a été utilisée, à travers des outils de collecte de données quantitatives et qualitatives, par formulaire croisé et grille d'observation, ainsi que l'outil d'entretien ouvert (non collecté), avec des approches théoriques: Interactivité orthogique, symbolique, comme ainsi que la théorie marxiste et la théorie de l'égalité.

L'étude a atteint un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

La pratique de la pensée patriarcale patriarcale dans la culture organisationnelle des dirigeants de l'institution algérienne entre les deux sexes n'existe pas, et l'institution algérienne est ouverte au leadership, diversité organisationnelle entre les sexes, et le statut du genre en général et des femmes en particulier a été associée à la volonté politique de l'État algérien qui a inscrit l'égalité des sexes dans la législation juridique, mais malgré cela elle manque La Fondation algérienne à l'investissement efficace dans l'aspect communication pour mobiliser les concepts d'égalité et les établir comme un acteur puissant pour influencer les mentalités et les comportements organisationnels et les changer dans les tendances dessinées et gouvernées.

L'institution algérienne n'opère pas dans le système de communication, notamment interne, en ce qui concerne l'adoption de la mobilisation organisationnelle comme activité de communication sur les questions de genre, ce qui appelle à exploiter des capacités matérielles et humaines qualifiées en genre, tout en activant un système de communication en s'ouvrir au genre.

Mots clés: - Communication organisationnelle, stratégies de communication, approche genre, genre, Le sexe.

01- فهرس الموضوعات :

02-فهرس الجداول

03-فهـــرس الأشكـــــال

تقديم موضوع الدراسة:

ينصب موضوع الدراسة حول إشكالية حضور النوع الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة طرحه من منطلق اتصالي، الذي تؤطره نظريات ذات توجه نقدي تُسَاءِل الفعل الاتصالي المؤسساتي (الاتصال التنظيمي) كواقع تنظيمي، وتبحث في إستراتيجياته في علاقتها بالتطور الحاصل في موضوع الجندر بالمجتمعات المعاصرة والمجتمع الجزائري على وجه الخصوص، وسيدرج هذا التساؤل في هذا البحث الميداني من منطلق مبدأ المسؤولية الاجتماعية التي تعزز التنشئة الاجتماعية المتوافقة بين القوى العاملة القائمة على مبدأ المساواة بين الجنسين، وإدارة العواطف والدوافع والقيادة الأخلاقية[1] للمؤسسة الاقتصادية تجاه التطورات الحاصلة في البيئية الاجتماعية التفاعلية المحيطة بها والتي أصبحت المرأة حاضرة بقوة فيها بحكم القانون وبحكم الممارسة.

والتوجهات الحديثة للمؤسسات تسعى لبناء تفاعلات ايجابية بين أفرادها بما يتلائم مع طموحاتها وأهدافها، وهذا يتطلب بناء ثقة كافية يتم التأسيس لها[2]عبر إنتهاج استراتيجيات اتصالية قائمة على الاتصال الاجتماعي الراعي لشؤونهم، وذلك لتحقيق اكبر إندماج له من خلال عمليات التعبئة(**Mobiliser**) وتثمين الجهود واعتباره قيمة بالمؤسسة، والاعتزاز بقدراتهم، وتحفيزهم الدائم[3]، وعلى اعتبار المؤسسات تعمل ضمن نسق مفتوح وفي جو يتسم بالتغيير الدائم، فرهان بقائها واستمرارها مرتبط بالحفاظ على هذه القوة البشرية، لكن هذا لن يتأتى إلا باعتماد منظور أو مقاربة تنظيمية تختلف عن المقاربات الكلاسيكية أحادية الطرح والتناول، على أساس أنها تخاطب أفراد من جنس واحد، سيما وأن هذا الفرد غالبا ما ينظر إليه على انه مُذكر مطلقا؛ يمتازون بنفس الخصائص والميولات والاتجاهات...، وهو ما دعت إليه الدراسات الحديثة النقدية ابتداء من سنة 1970 في رؤية جديدة للظواهر والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الجنسين(الرجل/امرأة)، ومحاولة البحث عن أسباب تغييب الجنس الأنثوي في الأطروحات والتحليل والدراسات العلمية بشكل عام، الأمر الذي أثار حفيظة المجتمع العلمي إلى ضرورة مراجعة هذه الأدبيات النظرية والدراسات[4] الكلاسيكية ذات التوجه الأحادي مقتصرة الخطاب المؤسسي

---

[1]https://communication.revues.org/4503,Le rôle de la communication dans l'éthique organisationnelle, consulter le :20/07/2016, à 10 : 33.

[2]https://communicationorganisation.revues.org/2261, consulté le:22/04/2016.

[3]http://www.memoireonline.com/12/12/6610/m_La-communication-institutionnelle-et-image-de-marque-Analyse-des-strategies-de-la-Raw-Bank3.html,consulté le :11/06/2016.

[4]Genre et conditions de travaille, consulter le :29/01/2017 a 20 :40.
http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/ETUDETDOCGENRE.pdf

ضمن نطاق القوة العاملة الذكورية فقط، حيث ساهم هذا التفكير في دخول مفهوم جديد إلى عالم الإدارة والتنظيم وهو **الجندر** أو النوع الاجتماعي، الذي يسلط الضوء على طبيعة وتشابك العلاقة بين الجنسين في الوسط التنظيمي وأثر ذلك على الأداء والاستقرار التنظيمي ...وهذا ما ترمي له مقاربة الجندر التي تعتمد على التفكيك والتحليل في نظرتها لاختلاف الجنس(النوع)، منتقدة المقاربات التنظيمية الكلاسيكية التي تعتبره نوع (جنس) واحد تنطبق عليه نفس الاستراتيجيات التنظيمية والرؤى ونفس ظروف العمل والعوامل.

إن حداثة الزاوية المعالج موضوع الدراسة في الاتصالات التنظيمية، إذ نجد دراسات اهتمت بمواضيع مشابهة فيما يخص الاستراتيجيات الاتصالية بالمؤسسة، التي تناقش مسالة كيفية إعداد هذه الإستراتيجيات اتصالية والتي تستهدف عادة جمهور معين أو منتج معين، بينما ما انفردت به هذه الدراسة يتعدى مسالة إعدادها أو تحديدها إلى إشكالية مُسَاءَلة الجندر لهذه الاستراتجيات الاتصالية التنظيمية من منطلق نقدي لفكر قيادات هذه المؤسسات حول مدى وعيها وتبنيها لأفكار النوع الاجتماعي، من خلال ما يراه **إطارات** المؤسسة من **الجنسين**، وعليه تكمن **أهمية** هذا الموضوع البحثي.

كما تميزت هذه الدراسة بأنها الأولى بالجزائر(حسب علم الباحثة) والتي تناولت موضوع استراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع مقاربة الجندر، باعتبار ان دراسات الجندر قفزت قفزة نوعية في علم الاجتماع وحققت الكثير من التغيرات على المستوى العلمي والأكاديمي، أما في المجال الاتصالي فمزال السعي فيه بوتيرة متباطئة حتى على المستوى العلمي الغربي وخاصة في مجال الاتصال التنظيمي، كما ننوه بأن دراسات الإعلام حققت نوعا من النجاحات في تبني رؤية جندرية في مضامينها وبرامجها الإعلامية وهو ما سوف نتطرق له في بعض الدراسات السابقة لاحقا، لذا كان من **الأهمية** إلقاء المزيد من الضوء على هذا الموضوع والتعرف على أبعاده في زوايا الاتصال التنظيمي وفي المؤسسات الجزائرية.

و بشكل أكثر تحديدا فان **أهمية** هذه الدراسة تتحدد بما يأتي:

1ـ تأمل أن تسهم هذه الدراسة في تزويد قيادات المؤسسة الجزائرية من الجنسين(مدراء ـ رؤساء مصالح ـ رؤساء أقسام...) بالتغذية الراجعة فيما يتعلق توظيف أطروحات وأفكار الجندر (النوع الاجتماعي) في صياغة استراتيجياتهم التنظيمية وسياساتهم الاتصالية أو في ممارستهم لأساليب ومهارات اتصالية تراعي فروقات النوع.

2- تأمل أن تساعد نتائج هذه الدراسة في زيادة استبصار قيادات المؤسسة الجزائرية بأهمية بعد النوع في تجسيد سلوكيات وممارسات وتصورات وفق منظور الجندر(النوع)، لما لهذا الأخير من اثر بليغ في تحقيق الفعالية التنظيمية والاستقرار التنظيمي القائم أساسا على المساواة التنظيمية بين الجنسين .

3- قد تشكل هذه الدراسة أساسا وقاعدة لدراسات علمية أخرى في المجال الاتصالي والتنظيمي.

كما أن هذه الدراسة تسعى لتحقيق جملة من الأهداف:

1- التعرف على استراتيجيات الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية العليا بالمؤسسة الجزائرية وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين في كيفية ممارستها لمنظور الجندر، ومدى تسخيرها إمكانيات وأشكال الاتصال التنظيمي.

2- الكشف عن مرتكزات سياسات الاتصال المعمول بها بالمؤسسة، ومدى مراعاتها لفوارق النوع.

3. معرفة مكانة النوع في وعي صناع قرار بالمؤسسات الجزائرية، وكيفية تجسيده لاستراتيجيات الاتصال التنظيمي على غرار الاستثمار في الاتصال الشخصي(المباشر)، وكيفية انعكاس ذلك على ممارسات وسلوكيات تنظيمية تبرز قيم النوع بين الإطارات من الجنسين .

4. فهم الميكانيزمات الخفية التي تحكم علاقة النوع في الواقع التنظيمي المعاش ضمن الأُطّر والعلميات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية في المؤسسات الجزائرية .

ولتغطية مختلف جوانب هذه الموضوع، قسمنا الدراسة إلى المقدمة العامة وأربع فصول وفقا للسياق البحثي التالي:

- **المقدمة العامة:** ويتم فيها التأسيس للموضوع من الجانب النظري والمعرفي والمنهجي.
- **الفصل الأول:** " **استراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع مقاربة الجندر**" تضمن جملة من

العناصر، حيث تم التعرض إلى مفاهيم الدراسة الأساسية ودمجها بمختلف أبعادها وعناصرها، مرفقة بسياقات ظهورها وتأسيسها العلمي والعالمي، بالإضافة إلى التطرق مختلف سياسات تفعيلها على المستوى الاجتماعي والثقافي وحتى الاقتصادي والاستراتيجيات الكبرى.

- **أما الفصل الثاني:** فقد كان عنوانه " **الجندر والمؤسسة**" حيث ابتدئ بالتطرق إلى

السياق التاريخي والتطور الفكري والمعرفي لدراسات الجندر، ثم دور الحركات النسوية في بلورة مفهوم الجندر، إضافة إلى عرض بديات اهتمام دراسات علم اجتماع العمل لبُعد الجندر والتأسيس العلمي لمفهوم الجندر، ثم تطرقنا إلى أهمية ودور الجندر بالمؤسسة بالإضافة إلى أهميته وتموقعه في دراسات الإعلام الحديثة، وأخيرا تطرقنا للنموذج العربي الحي والحديث لتجريه دولة الإمارات العربية المتحدة حول تبنيها وإدماجها مقاربة الجندر، وأخيرا تم التعرض للعوائق التنظيمية التي تواجه النوع في المؤسسة .

- **بينما كان الفصل الثالث** والذي جاء بعنوان " **الإستراتيجية التنظيمية وقيم المدراء**" حيث

تناولنا في مستهله الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة وعوامل فعاليتها والمرتبطة بطريقة مباشرة بسياسات المدراء الإستراتيجيون، والذين بدورهم مرتبطون بمدى تمتعهم بالتفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، كل هذه العوامل والتي تعتبر الركيزة الأساسية لبناء إستراتيجية اتصالية تنظيمية للقيادة الإدارية العليا من خلال الاتصال الشخصي(المباشر)، والذي يلعب دور كبير خاصة في نشر الأفكار والقيم التنظيمية المستحدثة، ثم تطرقنا لعنصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والقيم التنظيمية، بالإضافة إلى أهمية قيم المدراء، وأخيرا تعرضنا إلى إبراز واقع ثقافة الإدارة والمؤسسة الجزائرية.

- **أما الفصل الرابع والأخير:** يشمل الجانب التطبيقي والميداني للدراسة والذي تم من خلاله تفريغ

بيانات الاستمارة والتعليق على الجداول ووضع الاستنتاجات الأولية الخاصة بكل جدول عن طريق الإجابة على مؤشرات كل أبعاد الدراسة، ثم الإجابة على التساؤلات الفرعية والسؤال الرئيس من خلال النتائج الجزئية المتحصل عليه والنتائج العامة، وأخيرا قراءة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات المنتقاة في هذه الدراسة وأهدافها.

وأخيرا، وضعنا **خاتمة** الدراسة، حيث شكلت الخلاصة العامة، وضمت جملة من الاقتراحات فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي والتفتح على فكر وقيم الجندر بما يتماشى مع ثقافتنا التنظيمية العربية الإسلامية.

المقدمة العامة

أولا: تحديد البِنْية المعرفية والخلفية النظرية لمفاهيم الدراسة:

ثانيا: ابستومولوجيا اتصالات الجندر Une épistémologie communicationnelle du genre

ثالثا: الطرح الإشكالي للدراسة

رابعا: الموضعة المعرفية والمقاربة النظرية

خامسا:الخلفية الإمبريقية والمقاربة المنهجية

أولا: تحديد البِنية المعرفية والخلفية النظرية لمفاهيم الدراسة:

1 . الخلفية المعرفية والفلسفية لمفهوم الجندر:

الجندر كلمة لاتينية في الأصل تُشير إلى الجنس (أي اختلاف الجنس بين الذكر والأنثى)، لكنه أُخذ كمصطلح في علم الاجتماع مفهوماً محدداً يُشير إلى الأدوار الاجتماعية لكل من الذكر والأنثى، ولقد كان (ابن رشد) سباقاً في طرح التأثيرات الثقافية والاجتماعية على المرأة، والتي تأتي من التربية وليس من طبيعة تكوينها البيولوجي وبدأ يتضح من الدراسات الأنثربولوجية والسوسيولوجية إختلاف الأدوار الاجتماعية بين الذكر والأنثى باختلاف الأزمنة والمجتمعات، وكان لكتاب (الجنس الآخر) لسيمون دي بوفوار 1949[1] الدور الكبير في بداية تبلور مفهوم (الجندر)، حيث أشارت إلى أنَّ صفات المرأة النفسية والاجتماعية وأدوارها لا تولد معها، بل تكتسبها من خلال التربية والثقافة المحيطة، فدور المرأة والرجل قد يختلف من مكان إلى مكان باختلاف ثقافة تلك المنطقة، وقد لخصت **سيمون** أطروحاتها تلك في مقولتها الشهيرة (**إننا لا نولد نساء، إنما نصبح كذلك**) ، فأصبح هذا المفهوم الخلفية الفلسفية الأساسية لدى الكثير من الحركات النسائية التي تبنته وعملت على إدماجه في مجالات الحياة والتنمية كافة، لكونه المنطلق الأهم لتجريد جِنْسَي الذكورة والأنوثة من الفوارق الاجتماعية التأريخية كافة، والتي يمكن أن تكون سبباً في أي تمييز بين الرجال والنساء، وبدأ مفهوم الجندر يتضح في السبعينيات أكثر فأكثر، ثم تبلور في الثمانينات من القرن الماضي، بعد أن دُرّس من قبل العلوم الإجتماعية، لتحليل الأدوار والمسؤوليات والمعوقات لأدوار الرجل والمرأة داخل المجتمع الإنساني.

وقد دخل مفهوم الجندر إلى المؤتمرات والوثائق الدولية بوثيقة مؤتمر القاهرة للسكان 1994، ثم ظهر المفهوم مرة أُخرى ولكن بشكل أوضح في وثيقة بكين 1995، حيث تكرر مصطلح الجندر (233) مرة، وحدثت خلافات كبيرة في تعريفه وترجمته، ورفضت الدول الغربية تعريف الجندر بالذكر والأنثى،

---

[1] سيمون دي بوفوار:(1908_1986)أديبة فرنسية، مثقفة ساهمت بدورها الريادي في حركة تحرير المرأة. عاشت (دي بوفوار) هاجساً استحكم جل نشاطها الفكري، وهو هاجس حرية المرأة ومن خلال ذلك حرية الكائن الإنساني عموماً، يعد كتابها(الجنس الآخر) الذي نشر في عام 1949 من أهم مؤلفاتها والذي كان – ومازال- المرجع والمُعبّر عمّا كتب عن المسألة النسوية، لاسيما أنه من المحاولات المبكرة لمواجهة التاريخ البشري من وجهة نظر نسوية حاولت فيه فهم الإشكالية المطروحة في كيفية اعتبار المرأة هي "الآخر" من خلال دراسة الأوضاع التاريخية والاجتماعية والنفسية والخضوع الثقافي للمرأة.

وأصرت على وضع تعريف يشمل السلوك الإجتماعي في الحياة، ورفضت الدول الأخرى أي محاولة من هذا النوع، وأستمر الصراع أياماً في البحث عن المعنى الحقيقي للمصطلح، وكانت النتيجة أن عَرَفت اللجنة العالمية **المصطلح** بعدم تعريفه (The Non Definition of the Gender)[2]

ومرة اخرى، ظهر هذا المصطلح في وثائق مؤتمرات روما حول إنشاء المحكمة الجنائية الدولية المنعقدة في روما 1998، حيث أوردت الدول الغربية (أنَّ كل تفرقة أو عقاب على أساس الجندر يشمل جريمة ضد الإنسانية)، أما منظمة الصحة العالمية فتعرفه على أنّه" المصطلح الذي يفيد استعماله وصف الخصائص التي يحملها الرجل والمرأة كصفات مركبة إجتماعية، لا علاقة لها بالاختلافات العضوية" ، وقد تُرجم المصطلح إلى العربية بعبارة (النوع الاجتماعي) أو كلمة (الجنوسة) في ترجمات أُخرى، وفضّل بعض الباحثين العرب الإبقاء على مصطلح (الجندر) وكتابته بالعربية بعد تعريفه، وقد عٌدت النساء من ناشطات الجندر أنَّ إبعاد المفهوم مجردة تماماً من كونه مجرد دعوة للمرأة إلى بناء حياتها وتحقيق طموحها في الحياة من خلال تلبية كل المطالب القائمة على النزعــــــة الفردية بعيداً عن الالتزام بروابط الأسرة والمجتمع، وانّ الهدف من توظيفه لا يزيد عن كونه سعياً إلى إلغاء كل أشـــكال التمييز ضد المرأة، فأعلنت " فرجينيا وولف" تحطيمها لمثال (الملاك في البيت) والذي تعني به تلك الصورة النمطية لطبيعة فطرة المرأة المثالية المتصفة بالعاطفة المفرطة والإنفعالية، والى جانب صفات التفاني لخدمة الآخرين والتضحية وإنكار الذات وتحمل الضرر، والمبالغة في عد الحنان تجاه الأبناء صفات تخص هذه المرأة (الملاك)، وكأن الرجل لا يمكن أن تكون له هذه الصفات، إذن ففي هذه الأفكار تكمن جذور مفهوم الهوية المنبثقة عن النوع الإجتماعي / الجندر ***gender*** الذي يُعد من أبرز ما قدمته **النسوية**، حيث أنجز هذا المفهوم فضلاً عاماً بين الثابت والمتغير في العلاقة بين الرجل والمرأة ، فإذا كانت البيولوجيا موضوعاً ثابتاً لا يتأثر بالإرادة الإنسانية، فإن الأدوار الاجتماعية التي تنتجها العناصر المادية والمعنوية بالمجتمع؛ أي علاقات القوة هي ليست تلقائية، وإنما هي منظمة حسب الثقافات المختلفة، وهي بهذا المعنى قابلة للتغيير بحسب الثقافات السائدة، إذن الجندر يُعالج قضايا الأنوثة والذكورة، والتأنيث والتذكير في اللغة من منظور ثقافي، **وهو أوسع وأشمل المصطلحات التي تستخدم**

[2] فرح غانم صالح، الجندر بين المصطلح رؤى النقاد" Gender between term and visions critics " المؤتمر الدولي السابع للغة العربية، المجلس الدولي للغة العربية، الإمارات العربية المتحدة، 1439هـ/2018، تاريخ الولوج:2020/04/10.
https://www.researchgate.net/publication/332875690_aljndr_byn_almstlh_wrwy_alnqad

فيها كلمة المرأة، لأنها لا تقتصر على بحث قضيتها، بل على متعلقاتها بالذكر(الرجل) والثقافة وبالمجتمع والتأريخ، ولقد قدم التيار المتطرف من (حركة فِيمِنزم الراديكالية radical feminism) تعريفاً لمفهوم الجندر" إذ يطلق على الجندر لتمييزه عن كلمة الجنس على دور الرجال والنساء ومكانة كل منهما والذي يتشكل إجتماعياً، ومن ثم فهو قابل للتغيير".[3]

2. الجنـــدر ودراســـات علـــوم الإعلام والاتصـــال:

إن البناء الاجتماعي الذي يحدد الفروقات الجنسانية لكل من الرجال والنساء، والذي تُبنى على إثره الأدوار والمسؤوليات الاجتماعية، والذي يتحدد في إطار ثقافة مجتمعية معينة، حيث أثبتت الدراسات العلمية المعاصرة أن هذه الأدوار خاضعة لتأثير التصورات والافتراضات الجنسانية والتوقعات الناشئة عن العوامل الثقافية .

ويعتبر مجال علوم الإعلام والاتصال من التخصصات المتداخلة L'interdiscipline، رغم ذلك فهو لايفلت من الصعوبات المحددة التي فرضتها الابستمولوجيا، وإذا كان هناك بعض الترقيعات لبعض الأعمال الكلاسيكية، إلا أنها فشلت في جمعها بطريقة منهجية علمية في مجال نظري متماسك، يهتم بإجراء البحوث ومراعاة تطوير الأدوات البحثية التي سيتم تصميمها.

ولقد كانت اهتمامات دراسات الاتصال بشكل خاص تركز على التفكير في لغة الجسد والروائح والإيماءات والأصوات والصور والتقنيات والتمثلات والعلامات... إلا أن موضوع الجندر **(الجنس)** – (النوع الاجتماعي) لم يكن محور اهتمامها، بالرغم من أنهما يقعان في مفترق طرق هاته الأعمال، إن التفكير في الصلة بين **نوع الجنس والتواصل** (الاتصال) هو إظهار أن جميع اتصالات المؤنث والمذكر تقوم على أُسُس جنسانية، من خلال إنشاء تقنيات اتصال معينة تؤثر على الجميع، بل أكثر من ذلك، إنهم أنفسهم (الرجال/النساء) يشكلون أحكاما للاتصالات ونطاقاتها، وبالتالي خلق أنماط اتصالية مادية ورمزية، لذلك من الضروري أيضا إظهار أهمية هذا النوع التواصل، فالنظام الاجتماعي ونوع الجنس يبنون بعضهم البعض وأنهما مرتبطان ارتباطا وثيقا بنوع الجنس في عقد الاتصالات بين الجنسين.

---

[3] فرح غانم صالح، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ودراسات الجندر Les Gender Studies من الدراسات التي تتميز بالنقد التحليلي والتفكيكي، على حد قول **فرويد** في عبارته الشهيرة: "التشريح هو القدر".« L'anatomie, c'est le destin » والتي مفادها أن لدور البناء الاجتماعي في سَن الاختلافات بين الجنسين، وعمليات التفاعل الدينامية التي تدرج ضمنها بان الرجال ذكور والنساء إناثا، لذلك بدأت هذه الدراسات **(الجندر)** بتعريف وتحديد كيف لمتغير النوع (الجنس) يبني الأدوار والمسؤوليات الاجتماعية المخصصة لكل من النساء والرجال في إطار ثقافة معينة في تاريخها، وهذه الأدوار تخضع لتأثير التصورات والافتراضات الجنسانية والتوقعات الناشئة عن العوامل الثقافية، المعايير الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية، بالإضافة إلى معايير العادات والقوانين والطبقة الاجتماعية والعرقية والقوالب النمطية الفردية والمؤسسية، المواقف والسلوكيات. [4]

على هذا النحو، تصبح الفائدة والاهتمام الابستمولوجي لهذا النوع من الدراسات ذا شقين، **أولا** فهو يسمح بفحص عن كثب أعمال دُكسا la doxa والتي تُفهم على أنها قوة إعادة وضع القواعد والمعايير.

وعلاوة على ذلك، عَرَفَنا فوكو وبورديو Foucault et Bourdieu رفقة علماء آخرين أن اختلاط المعايير مع فكرة عدم وجود اختلافات طبيعية وبالتالي لا توجد فئات في الطبيعة مصنفة على أساس الجنس، وعليه فان الاختلاف بين النساء والرجال لا ينطلق من حقيقة بيولوجية بل من بناء اجتماعي ثقافي محدد تاريخيا، وبالتالي يمكن تعريف الجنس/النوع بشكل صحيح باعتباره جنسا اجتماعيا أو أشبه تماما بالعلاقة الاجتماعية للجنس أو النوع. [5]

الاهتمام الابستمولوجي الثاني لهذا النوع من الدراسات يتعلق في حقيقة أنه يعمل على إنشاء تقارير حول فئات الجنس المؤنث والمذكر ومجموعة القيم والمعايير التي ترتبط بهما من ناحية، ومن ناحية أخرى توضيح وبشكل وثيق أن البناء المشترك والمتبادل بينهما هو **الاتصال** ، لذلك يسمح لنا بمراقبة أنماط التعريف والعرض للمؤنث والمذكر لإظهار كيف أن المجتمع مدعوم بالعلاقة الهرمية المبنية بين الجنسين، لذلك يشير **الجندر(النوع) إلى السلطة بين الأفراد** وكيفية الحفاظ عليها.

---

[4] Marie-Joseph Bertini, des Cultural Studies : les Études de genre appliquées aux Sciences de l'information et de la communication. Concepts, théories, méthodes et enjeux, Université de Nice (« Sophia-Antipolis »), 2006, p03

[5] I bid, p04.

ثانيا: ابستومولوجيا اتصالات الجندر Une épistémologie communicationnelle du genre :

على عكس دراسات الاتصال الأنجلوسكسونية، والتي أحرزت تقدما معتبرا بخصوص أهمية إدراج الدراسات الجنسانية في مجالي الإعلام والاتصال بالمقارنة مع تأخرها في الحقول البحثية الفرنسية، والتقليل من أهمية دراسات الجندر، إن الأمر يتعلق بإشكالية الجندر ضمن مقاربة معرفية اتصالية، والتي توجب الانتقال من عدم مراعاة متغير **الجنس** في ظواهر الاتصال والتي تساهم في إعادة تشكيل **شبكة مفاهمية** جديدة تتماشى مع دمج نوع الجنس كديناميكية هيكلية في هذا النوع من الدراسات، وذلك من خلال طرح مجموعة أسئلة جديدة تتمثل في ما يلي:

ـ ما الفائدة من دمج مقاربة الجندر في مجالي علوم الاتصال والإعلام؟ كيف تُجدد هذه المقاربة ممارستنا البحثية؟ ما هي المعوقات والمقاومات النظرية والعملية الممكن التعرض لها من إدراجها؟...

كل هذه الأسئلة تشكل العمود الفقري لمشروع بحثي جديد في علوم الاتصال، ويعد السؤال الأول والأكثر أهمية والذي هو سؤال إبستمولوجي بالأساس: **كيفية بناء مقاربة اتصالية بين الجنسين؟**

إن **الجندر والاتصال** يُشكلان تقنيات القوة (حسب فوكو) من خلال دعم بعضهم البعض وبممارسة التأثيرات المشتركة بينهما التي تضعف إنتاج المعنى واستقباله ضمن نشاط اتصالي من قبل الجهات الفاعلة (النساء/الرجال)، حيث بالاتصال يتكون الجندر والجندر يُفعل الاتصال ، وتنطلق من التعاون المستمر الذي يدعو كل منهما إلى المشاركة في التبادل والتواصل المخصص لها حسب النوع، يتم ذلك بمراعاة المعايير المختلفة لتنظيم ذلك وهي الحالة الاجتماعية والثقافية أو اثر تعميم مراعاة المنظور الجنساني في دراسات الاتصال والإعلام.

إن من الضروري مراجعة الشبكة المفاهمية في هذه الدراسات في ضوء أطروحات الجندر وإعادة التفكير في **مفاصل مؤسسوا** مختلف هذه المجالات البحثية التي تشكل هكذا نظريات ضمن رؤية أفقية أحادية الطرح، وضرورة مراجعة ورؤية إطارهم النظري ثم تعديله من خلال هذه المقاربة الاتصالية.

وعلى غرار ذلك وبنفس الطريقة تسعى المقاربة النسقية إلى الخروج بمنطق تواصل حول بنية الرسائل ومفصلها (Watzlawick) في إطار نظام المعاني الذي تفرزه الثقافة والذي يتكون من لغة

صامتة[6] (اتصال رمزي)، (Edward Hall) لغرض إبرازه بمعنى أن يكون معروفًا لصالح الجندر الذي يحكم وينظم اللغات الرسمية واللغات غير الرسمية.

الحقيقة الأولــى من البديهيات التي تؤكد على مقولة (Watzlawick) وهي:" **لا يمكننا ألا نتواصل**"[7]، إنها من المسلمات التي تشير إلى **المعنى الضمني** الذي يؤسس لأي اتصال، أي الجندر هو تبادل المعلومات بين اثنين أو أكثر من جنسين ضمن وضعية اتصالية ما.

تحدد عمليات الاتصال الترتيبات المهمة الاجتماعية والتقنية المسؤولة عن "**إنتاج الجندر**" ونقله، وعملية الإنتاج هذه مصدرها **التنشئة الاجتماعية**، وفُرضت على الجميع والتي تتغذى من **التفاعلات الاجتماعية** وصولا إلى **خلق التمايز** بين الرجال والنساء أو **خلق المعاملة التفاضلية بينهما.**

وتظهر هذه التحليلات أن الاتصال يشكل **كيانا** مميزا لمراقبة **كيفية تفاعل الجندر**، وتطور التمثلات والممارسات الاجتماعية القائمة على الاختلاف الجنساني، والمقاربة المعرفة الاتصالية للنوع الاجتماعي تبرز أن العلاقات القائمة بين الجنسين تنسج الواقع الاجتماعي وبالتالي تساهم في بناء بيئة تواصلية بين الجنسين وإنتاج المعرفة تتجاوز وتشمل قضايا بحث تم تحديدها على هذا النحو.[8]

ثالثا: الطرح الإشكالي للدراسة:

بعيدا عن البساطة التي قد يوحي بها الحس المشترك، فان **التعقيد** هو الخاصية الطبيعية للظواهر الاتصالية والاجتماعية وتشكلهما، والتعقيد (complexité) هو خاصية من خصائص التفكير المنهجي والعلم الحديث، بمعنى أن مجمل هذه الظواهر الاتصالية والاجتماعية (استخدامات الشبكات الاجتماعية، الاتصال التنظيمي، الاتصال الشخصي، العنف والاتصال الاجتماعي ...الخ)، هي ظواهـــر نعايشها مثل باقي المجتمعات الإنسانية، كما نجـــدها أيضا تحدث ضمن سياق " **خاص** " يتميز بخصوصية في بعض جوانبه السوسيوثقافية والتاريخية، وعلى أي حال، يكون بإمكاننا من الناحية العلمية إضفاء صفة **التعقيد** على موضوع من المواضيع، في الحالة التي ما إذا تم نزع إحدى مكونات هذا الموضوع أو عزلها، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تغيير في طبيعته، وعلى هذا الأساس، يتضح من منظور التعقيد أن مكونات الظواهر الاجتماعية هي بالأساس **متباينة**، مما يستدعي من الناحية النظرية والمنهجية أن

[6] I bid, p 05.
[7] « on ne peut pas ne pas communiquer ».
[8] Op , cit, p 05.

نُفَعِل عدة تخصصات ونبني بينها جسورا معرفية " **ونُرغمها** " على الاندماج والتعاون فيما بينهما بغية تحقيق غاية **الاستكشاف** و**الفهم والوصف** و**التحليل.**[9]

وعليه يفضي بنا الطرح التأسيسي المفاهيمي لمتغير الاتصال والجندر(النوع الاجتماعي) الذي شمل مختلف الأبعاد التأصيلية المعرفية والابستمولوجية والمنهجية، إلى اعتبار أن العلاقات التنظيمية في المؤسسات الحديثة تتميز **بالتعقيد** والتشابك والتداخل، ولأن المؤسسات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف والوحدات الفاعلة فيها وتعاونها، وتعدد القوى العاملة فيها من حيث متغير الجندر(**النوع**) واختلاف خصائصه وحاجاته وصراع الأدوار بينه أضحى يفرز كثير من الإشكالات التنظيمية والتي غالبا ما يكون مردها إلى سوء استخدام البعد الاتصالي.

إن الجندر يعتبر من قضايا الحياة الاجتماعية، ويعد من المبادئ المُنظِمة للعالم الاجتماعي، كونه يقوم **بتنظيم وتشكيل هويتنا ومفاهيمنا الذاتية وبناء تفاعلاتنا**، ويساعد على التنظيم السلوكي للأفراد، ولا يتفق الباحثون على الوسائل التي يمكن من خلالها التعرف على كيفية اكتساب خصائص النوع، وبالتحديد كيف تصبح جزءا من الشخص، ولكن يتفقون على أن النوع له دور في كيفية **رؤية** الأفراد لأنفسهم وطرق السلوك **وكيفية رؤيتهم** للآخرين، وإذا كانت الحياة الحديثة تمكن الأفراد من أن يكونوا لديهم **هويات** متعددة فان **هوية النوع** تظل من أكثر القوى تأثيرا في تشكيل المعايير التي يؤمن بها الأفراد.[10]

كما أنه من جهة ثانية، يمثل قضية مهمة نظرا للدور الذي يقوم به في تشكيل التفاعل الاجتماعي، فالهويات تتبلور وتدعم من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، وبالتالي فان التفاعل الاجتماعي محور رئيسي في تحديد وصياغة النوع ، كما أن التفاعل الاجتماعي يتطلب تحديد فئات الجنس، فتحديد ما إذا كان الفرد **ذكرا** أو **أنثى** يسهل التفاعل الاجتماعي، وهذا يدل على أهميته في الحياة الاجتماعية.

---

[9] سعيد لوصيف وآخرون، التفكير في منهجيات دراسة الإعلام والاتصال في المجتمع الجزائري ـ التموقعات الابستمولوجية والتقاطعات المعرفيةـ ط01، مخبر استخدامات وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر،الجزائر، 2016، ص46 .

[10]إيمي.إس.وارتون، علم اجتماع النوع ـ مقدمة في النظرية والبحث ـ ترجمة: هاني خميس احمد عبدو، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2014، ص 40.

وعليه ومن هذه المنطلقات، يتضح أن الجندر (النوع) يعطي الشكل والمعنى للأفراد والعلاقات الاجتماعية والمؤسسات، وبالتالي نحن لا نستطيع على نحو شامل فهم العالم الاجتماعي دون الاهتمام بالجندر(النوع) والعكس صحيح، لا نستطيع فهم العالم الاجتماعي دون فهم النوع، فأينما وجدت الحياة الاجتماعية وجد النوع، و أينما وجد النوع وجدت الحياة الاجتماعية.[11]

ويعد الجندر(النوع) ركيزة المؤسسات الأساسية، وهو ما يجب أن يُلِم به المديرين (القيادة الإدارية العليا) من خلال رسم وتبني استراتيجيات فعالة في التواصل مع الجنسين بغض النظر على مستوياتها التنظيمية، خاصة إذا تعلق الأمر بقيادات المؤسسة، حيث تتضمن هذه الاستراتيجيات مراعاة لفروق الجندر، حتى لا تتشتت جهود القوى العاملة من الجنسين (إطارات/موظفين) بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف وتثبط المعنويات والعزائم وتضعف روح الفريق الجماعي من الجنسين بدلا من استثمار هذا الوقت في أنشطة منتجة.

والمؤسسة كما هو متعارف عليه وحدة اجتماعية يتم تأسيسها لانجاز أهداف محددة، ولأن المؤسسات تعد جزءا أساسيا من الحياة اليومية، فان الممارسات الاجتماعية التي ترتبط بها تقوم بدور مهم في إنتاج وإعادة إنتاج النوع واللامساواة بين النوع.

كما أن أهمية متغير الروابط بين الجنسين وانعكاساتها المختلفة على سير العمل وصيرورة الإنتاج وعلى شبكة العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة من العوامل التي كانت مغيبة ضمن اطر التحليل التقليدية في العلوم الإنسانية على وجه عام ومجال الاتصال على وجه خاص.

وما أثبتته الدراسات الحديثة أن **قيم** الفرد تميل عادة إلى أن تكون متسقة مع القيم في بيئة عمله، وينجذب الأفراد إلى المؤسسات التي لها خصائص مماثلة لهم، والمؤسسات تختار الأفراد الذين من المرجح أن تتناسب قيمهم مع قيم المؤسسة.

وبالتالي، من المرجح أن يجتذب المزيد من الأفراد المتحيزين جنسيا للمؤسسات التي تعاني من عدم المساواة بين الجنسين بدرجة أكبر في القيادة، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والمناخ، وسياسة الموارد البشرية؛ وينظر إليها على أنها ملائمة أكثر أثناء التوظيف والاختيار.

[11] المرجع نفسه، ص 42.

وعليه، فإن قيمة العمل بمقاربة الجندر تكمن في أنها عملية تقدير التداعيات الحاصلة على المرأة وعلى الرجال نتيجة أي إجراء أو عمل مخطط له، بما في ذلك التشريعات والسياسات والبرامج في كافة المجالات وعلى جميع الأصعدة، فهي **إستراتيجية عمل** تجعل مشاغل وخبرات النساء والرجال على حد السواء بعدا أساسيا في **تصور وتنفيذ ومتابعة وتقييـــــــــم** السياسات والبرامج في كافة المجالات .[12]

وتعد أفكار مقاربة الجندر وقواعدها ركيزة أساسية نعطي تعريف شامل بها حول تنظيم أهميتها في المجتمع وفي التنظيم، إنها تحاكي إنسانية الإنسان بغض النظر عن جنسه، وتسند سلوك الأفراد(النوع الاجتماعي)إلى مبادئ وقواعد تنادي بها المقاربة ما يؤدي الى اتصاف هذا السلوك بصفات الثبات والتماسك والتوافق مع الذات ومع الآخرين .

إن أهمية العمل بمقاربة الجندر في المؤسسة يكمن من اعتبار أنها مقاربة تكرس مبدأ المساواة بين الجنسين وإتاحة الفرص بينهما الذي يُبنى على أساس الكفاءة والجدارة، وتقضي على أي تغييب أو إقصاء قائم على أساس الجنس أو النوع، خاصة أمام رهان التفعيل الحقيقي للنصوص القانونية والتشريعية التي تنظم العمل والمهن وتحدد المسؤوليات والواجبات على ضوء كل جنس في قانون العمل الجزائري، والذي يُلتزِم به كل مسؤول أو قائد إداري وصانع قرار على مستوى الإدارة العليا، وبذلك فهي تتعلق جزئيا بالمسؤولية الاجتماعية التقديرية التي تتأسس على القواعد والأفكار التي حددتها عبر الثقافة التنظيمية السائدة، التصورات النمطية حول تولي المرأة مسؤوليات أدراية عليا، التحيزات القائمة على أساس الجنس(تحيز مؤسسي ـ تحيز ذكوري).....

وتعد الحاجة الى مقاربة تنظيمية تفكك مفاهيم الظواهر التنظيمية على غرار الظاهرة الاتصالية المعقدة وتسهل عملية الفهم لأشكال التفاعل الاجتماعي القائم على أساس النوع (الجندر)، وكيفية تكوين وبناء العلاقات التنظيمية الجندرية.

إن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبيرة، على اعتبار أنها من الدول الحريصة على تنفيذ الاتفاقيات الدولية والقوانين ذات الصلة **بمأسسة الطرح القائم على الجندر (النوع الاجتماعي)**، وتجسد

[12] دليل المصادر في النوع الاجتماعي و المسار الرئيسي لإدارة المياه، تاريخ الولوج :2017/11/13 .
http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/environment-energy/www-ee-library/water-governance/arabic/resource-guide---mainstreaming-gender-in-water-management-arabic/IWRMGenderResourceGuide-Arabic-200610.pdf

ذلك في تقديمها التقرير الأول حول مدى تنفيذ اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة في جانفي 1999 وتقريرها الثاني في جانفي2005، هذه الاتفاقية المعلن عنها سنة 1965 [13]، وانطلاقا من مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص بين النساء والرجال المكرسة دستوريا وقانونيا والتزاما بالمبادئ والقرارات الدولية التي تلغي كل أشكال التمييز، تواصل الجزائر جهودها الرامية إلى إشراك المرأة في التنمية الوطنية بهدف تحقيق مجتمع متوازن ومستقر عماده الشراكة القائمة على الكفاءة والجدارة والاستحقاق بين الجنسين.

وقد تجلى ذلك من خلال تركيز الحكومة جهودها على ترقية المكانة الاجتماعية للمرأة، سواء في مجال التشغيل العمومي وتقلد المسؤوليات، أو عبر مشاركتها في الاستثمار الاقتصادي، وهذا ما أكد عليه **الدستور** في **المادة 31** " تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات التي تعوق تَفَتُّح شخصية الإنسان وتحول دون مشاركة الجميع الفعلية في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.[14]

وتلقي هذه المتطلبات عبئا على أصحاب وصناع القرار بالمؤسسة الجزائرية، وتفرض عليهم بدورهم انفتاحا ومواكبة على ما يجري بالعالم المتقدم في عملية التنظيم والتسيير المؤسسي فالإدارة العليا متمثلة في المدير(القيادة الإدارية العليا) باعتباره العنصر المحوري بالمؤسسة والمحرك لدوافع الأفراد من الجنسين(الجندر) والمشكل لاتجاهاتهم، وبهذا فان استجابتهم له هي عبارة عن ردود أفعال للسلوك الذي تجسده هذه القيادة بالمؤسسة الايجابي أو السلبي، وبالتالي فان هذه الاستجابات تتباين بتباين قادتها في المنظمات والمؤسسات.

والاستفادة من سياسات الدول المتقدمة في مجال الاتصال التنظيمي، وذلك بتكييفه مع واقع المؤسسة الجزائرية ومن ثم وضع خطط واستراتيجيات جديدة على أساسها تتميز بالواقعية والفعالية التنظيمية فيما يتعلق بالارتقاء بمكانة المرأة العاملة(الإطار)، وإبراز الصورة المجسدة عنها فعليا بواقع هذه المؤسسات .[15]

---

[13] نتكلم عن هذه الاتفاقية بشيء من الفصل اللاحق(الفصل الأول).

[14] الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، المرأة الجزائرية واقع ومعطيات، تاريخ الولوج، 2019/02/10: https://www.msnfcf.gov.dz

[15] الطاهر اجغيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2006، ص 36.

في السياق ذاته؛ بينت الدراسات العلمية نوع آخر من **التحيز المؤسسي بين الجنسين** يخلق في **إطار الثقافة التنظيمية** وكيفية ارتباطها بالتمييز في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي عرفتها بأنها تشير إلى المعتقدات والافتراضات والقيم الجماعية التي يحتفظ بها أعضاء المنظمة، وتنشأ الثقافة التنظيمية من **قيم مُؤسِسِي المنظمة** والافتراضات المتعلقة بالطريقة الصحيحة للقيام بالأشياء، التي يتم تعلمها من التعامل مع التحديات على مر الزمن، **ومؤسسوا وقادة المنظمات**ـ حسب هذه الدراسات ـ هم الأكثر تأثيرا في **تشكيل الثقافة التنظيمية** والحفاظ عليها وتغييرها مع مرور الوقت، ويمكن أن تساهم **الثقافة التنظيمية** في **عدم المساواة بين الجنسين،** باعتبارها تقيد أفكار الناس بشأن ما هو ممكن ومتبع في المنظمات أو المؤسسات، وبعبارة أخرى، عندما يواجه الأفراد مشكلة في مكان عملهم، فإن الثقافة التنظيمية والتي تتكون من مختلف هذا الأسئلة: من نحن، وكيف نعمل، ما هو الحق؛ توفر لهم مجال من الاستجابات السلوكية، على سبيل المثال، في **الثقافات التنظيمية** التي تتسم بقدر أكبر من عدم المساواة بين الجنسين، قد يكون **للمرأة** آمال **وتوقعات أقل للترقية،** وعندما تتعرض للتمييز، قد يكون أقل احتمالا لتصور أنها يمكن أن تستأنف وضعها.

ويمكن أيضا أن تؤدي جوانب أخرى من الثقافة التنظيمية التي تكون أقل وضوحا فيما يتعلق بنوع الجنس إلى التمييز في ممارسات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، يمكن للثقافة التنظيمية التي تعزز **قيم** متعلقة **بالجدارة** فقط لجنس واحد وهو **الرجل،** أن تقود أعضاء المنظمة لمعارضة جهود الموارد البشرية حول سياسات المساواة بين الجنسين، وذلك لأنه عندما يعتقد الأفراد أن **الجدارة** يجب أن تذهب فقط إلى أولئك الذين يستحقونها أكثر، ولذلك، فإن هذا الاعتقاد حسبهم **يكون للرجال** ، باعتبارهم ذوي مكانة مرتفعة والنساء في وضع ومرتبة ثانوية في العمل ، وعلاوة على ذلك، كلما زاد هذا الاعتقاد كلما زادت معارضة العمل **الإيجابي** ومبادرات التنوع بين الجنسين، لاسيما عندما يعترفون بأن التمييز يحدث ضد النساء في غياب مثل هذه السياسات، وهكذا، يمكن للثقافة تنظيمية معينة أن تؤثر على مستوى التمييز ضد المرأة[16] في سياسات الموارد البشرية وتمنع اعتماد سياسات الموارد البشرية التي من شأنها أن تخفف من التمييز بين الجنسين.

كما أن **لدور عمليات القوالب النمطية الجنسانية** في إعطائها تفسيرات من شانها أن تساهم في حدوث التمييز بين الجنسين في الوظائف التي يطبعها الرجل، وكيفية بقاء المرأة في أسفل الهرم التنظيمي

[16] Op cit, p35.

بسبب هذه القوالب النمطية الجنسانية، وتعرف الأخيرة بأنها عبارة عن ماهية السلوكيات التي ينبغي للنساء والرجال أن يكونوا عليها، فعلى سبيل المثال، يفضل الرجال على النساء في الوظائف ذات **الطابع الذكوري**، ويفضل النساء على الرجال في **الوظائف ذات الطابع الانثوي**، وهكذا، كلما كان دور مكان العمل غير متناسق مع الصفات التي تعزى إلى النساء، قد ينظر إلى امرأة بعينها على أنها "غير مناسبة" لهذا الدور، مما أدى إلى انخفاض توقعات الأداء،علاوة على ذلك، يُنظر إلى النساء دائما في المراكز الأدنى، والرجال يتمتعون بوضع أعلى، والنساء يعانين من رد فعل عنيف في حالة مزاولتهم أدوار عالية مثل القيادة، وبعبارة أخرى، فإن النساء العاملات اللواتي يتصرفن بشكل تنافسي في دور قيادي، يصنفن على أنهن أكثر ضعفا اجتماعيا وأقل قابلية للتشغيل وأقل قابلية للتأجير مقارنة بالرجال الذين يتصرفون بنفس الطريقة.[17]

وأكدت الدراسات العملية الحديثة انه من بين العوامل المعززة لإضفاء الطابع المؤسسي لأوجه عدم المساواة بين الجنسين هي **القيادة، والتي تعتبره العامل السياقي الأول** لنشر القيم التنظيمية التمييزية بين الجنسن، والقيادة هي عملية تأثير على الأفراد (المديرين التنفيذيين، المديرين) وعلى الآخرين في محاولة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، ويحدد القادة ضمن مختلف أشكال اتصالاتهم ما هي أولويات المؤسسة لجميع أعضائها، ولما لهذه الأخيرة من تأثير على الهياكل التنظيمية الأخرى، والعمليات، والممارسات، باعتبارهم من يضعون الثقافة التنظيمية، والسياسات، والاستراتيجيات على غرار الإستراتيجية التنظيمية الاتصالية، **ويشكلون نماذج يُحتذَى بها في التنشئة الاجتماعية التنظيمية**، واقترحت الدراسة ضرورة الاحتكام إلى طريقة هامة لعدم المساواة بين الجنسين في المؤسسة لابد لهذه القيادات **الوعي** بها وإدراكها داخل المؤسسة.

وفي ذات السياق، أوضحت الدراسات أيضا عنصرا مهما يساهم بشكل بارزا في تفعيل ظاهرة التمييز بين الجنسين إلى جانب ترسيخ التمثيل الناقص للمرأة على مستوى الإدارة العليا، وهو أن **جنس القيادات التنظيمية، حيث** يؤثر على درجة التمييز بين الجنسين والسياسات الداعمة للنوع الاجتماعي والمناخ الداعم للتنوع الجنساني داخل المؤسسة، ومن المرجح أن يرى أعضاء المؤسسة أن المناخ التنظيمي يصبح إيجابيا عندما تشغل النساء مناصب قيادية في المؤسسة، وعلى وجه التحديد، يشكل وجود المرأة في المناصب القيادية **رمزا حيا** يدل على أن المؤسسة تدعم التنوع الجنساني، وانسجاما مع

[17] I bid, p 40.

ذلك، فإن المؤسسات التي لديها عدد أقل من **المديرات** اللواتي يشغلن مناصب رفيعة المستوى، لديها **فجوة تنظيمية** أكبر خاصة في الأجور بين الجنسين، وعلاوة على ذلك، فإن النساء اللاتي يعملن مع مشرف من الذكور ينظرن إلى الدعم التنظيمي أقل بالمقارنة مع النساء اللاتي يعملن مع مشرفة، بالإضافة إلى ذلك، فإن النساء اللواتي يعملن في الإدارات التي يرأسها رجل يبلغن عن **تعرضهن** لمزيد من التمييز بين الجنسين، بالمقارنة مع نظيراتهن في الإدارات التي ترأسها نساء.[18]

وينطلق التفكير بأهمية **وعي** المدراء(القيادة الإدارية العليا) وإحاطتهم بأهمية الاختلاف بين الجنسين في المؤسسة، خاصة إذا كانت تبنى ضمن إطارها المرجعي والمفاهيمي فكر تمييزي حول الجنسين(الجندر) تصبح المؤسسة مكان لإنتاج أو لإعادة إنتاج النوع والافتراضات الجنسانية تتجسد من خلال العمليات والممارسة والسلوكيات التنظيمية والتصورات النمطية الجنسانية والتي تنعكس على الأدوار والمكانة والقيمة للأفراد(الجندر/النوع).

فالقيادة الإدارية العلياالواعية والمدركة لمنظور الجندر وأهمية النظر للاختلافات بين الجنسين في المؤسسة بما يحقق التكامل بينهم، له الأثر البارز في تشكيل سلوكيات متوافقة ومتوازنة بين الأفراد (الجندر) في جميع المستويات، خاصة إذا تماشت مع رؤية المؤسسة في هذا الصدد، والمساهمة في رضاهم ونجاحهم وقدرتهم على الاستمرار والتطور المنفتح على النوع.

إن القيادة الإدارية العليا الإستراتيجية (المدراء الاستراتيجيين) في اتصالاتهم مع الأفراد (الجندر) له أثار ايجابية على استقرارهم الوظيفي وتوازنهم النفسي سواء كانوا من فئة الإطارات أو مستويات أخرى، حيث يضمن الشروط المعنوية والمادية للعمل والتفاعل الاجتماعي الايجابي بينهم.

كما أن إدارة الأفراد (الجندر) في المؤسسات تتزايد درجة صعوبتها وتعقيدها، مما يحتم ضرورة متخصصين ذوي الخبرات والمهارات في الاتصال والإدارة، حيث أن العاملين اليوم يتمتعون اليوم بدرجة

[18]Cailin S. Stamarski, and Leanne S. Son Hing, Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism, Department of Psychology, University of Guelph, Guelph, ON, Canada,consulter :26/03/2017.http://journal.frontiersin.org/journal/psychology.

عالية من التكوين و التعليم، ولذلك فان المسؤلوون أو مدراء المؤسسات واطارتهم يحتاجون الى المزيد من المعرفة والخبرة الفنية والعلمية من اجل ان يقوموا بالإدارة والتنظيم بفاعلية اكثر.[19]

إن السلوك الفردي في موقع ما أو موقف معين، يتوقف على المضامين والمعاني التي تربط به بهذا الموقف، وهكذا فإن السلوك ليس رد فعل آلياً واستجابة عفوية لمؤثر خارجي، ولكنه نتيجة للأبنية ذاتية حول الذات أو الشخصية وحول الآخرين، والمتطلبات الاجتماعية للموقف السائد، باعتبار أن الأهداف العامة لهذا الجانب من الدراسة لا تخرج عن الأفكار التي جاءت بها التفاعلية الرمزية؛ والتي ستعتمد عليها الدراسة الحالية في تحليل طبيعة الاتصال التنظيمي القائم على النوع في المؤسسة وعلاقته الجدلية بالإدارة وتفاعلاتها التي تترك أثارا ايجابية أو سلبية على واقع المؤسسة وتطورها، وعليه فإن المعتقدات والتصورات الذاتية لدى الافراد عن أنفسهم وعن الآخرين هي أهم حقائق الحياة الاجتماعية[20].

إن الفعل الاتصالي كفعل اجتماعي يهدف إلى إيصال الرسائل والتفاعل على إزاءها، ومن أهم العمليات الاجتماعية توصيل المعاني (الرموز والمعلومات)، والأفعال الاجتماعية هي وسيلة لتحقيق غايات محددة (فوائد عملية، تحقيق قيم)، وهذه الأفعال يجب أن تفهم في إطار المعاني التي يضعها عليها الأفراد، وهو ما أكده **برسونز** الذي يعتبر أن الحياة الاجتماعية لا تُرى إلا من خلال أفكار البشر.[21]

كما أن عملية فهم ومعرفة كيف تُبْنَى وتتجسد أفكار الجندر عند الإطارات من الجنسين، تبعا لإستراتيجية التواصل التنظيمي الممارسة من قبل قيادات الإدارة انطلاقا من إطارها المفاهيمي والمرجعي، وحسب ما يراه هؤلاء الاطارات من الجنسين، والتي تتم عن طريق نسيج من التفاعلات الدائرية للاتصال بينهم (بين الإطارات من الجنسين وبين القيادة الإدارية)، بمعنى تحول المرسل إلى مستقبل والعكس عبر قناة التغذية الرجعية، سواء كان هذا التفاعل بالإيجاب أو بالسلب، أي يتضمن ترسيخ لأفكار الجندر المنادية للمساواة التنظيمية أو التفتح على النوع أو التمركز حول ثقافة تنظيمية ذكورية متوارثة ومتعاقبة عبر الأجيال، تجسد فكر سيطرة الفرد الرجل – الذكر – واستبعاد قيادة وكفاءة المرأة في مراكز صنع القرار بالمؤسسة.

---

[19] الطاهر اجغيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[20] الطاهر اجغيم، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

[21] أ.لارامي، ب. فالي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

تساعد عملية الاتصال التنظيمي الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية من خلال التعبير عن سعادتهم، ومخاوفهم، وأحزانهم، وثقتهم في الآخرين، يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو عملية تحسين الفاعلية التنظيمية.[22]

ونتيجة لسياسات بعض المؤسسات في تجسيدها للاستراتيجيات الاتصال التنظيمية، فإنها تخلق جو تنظيمي غير صحي بالمفهوم الاتصالي المراعي للجنسين، خاصة وأن تحقيق الغاية الاتصالية مرتبط بتوافق المعنى الضمني للرسالة عن المرسل مع معناها عند المستقبل حيث يتمكن المستقبل من فهم ما يقصده المرسل.[23]

ومن ذلك يؤكد **توماس كُوْن** أن وجود أزمات تاريخية في النشاط العلمي على غرار ما يحصل في العمل الاجتماعي والسياسي، والأزمة تحدث عندما يفاجأ العاملون في الحقل المعرفي بظاهرة غير متوقع ظهورها ولا يقدر العمل العادي أن يشرحها، هنا، يحصل انقسام المُتَحد إلى فئتين: واحدة تظل متشبهة بالبراديغم القائم، وأخرى وغالبا ما تكون من العلماء الشباب، تتحول إلى نظرة جديدة فبراديغم جديد[24]، ما يضيع من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، وتتشتت جهود القوى العاملة من الجنسين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة، وتثبط المعنويات والعزائم ويضعف روح التعاون بينهم، ويشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association انه منذ أكثـــر من 20 سنة كان المديرين ومساعديهم يقضون 25 % من أوقاتهم في معالجة النزاعات ضمن المؤسسات[25].

[22] سالم حوة، الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العالمين في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2019 ، ص 138.

[23] محمد منير مرسي، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص 55.

[24] توماس.س.كُوْن، بُنيَة الثورات العلمية، ترجمة حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1،1007، ص11.

[25] Lippitt, J.L. Managing Conflict in Today's Organizations, Training and Development Journal, vol.36,No.2, (1982) pp67-74

خاصة وأن أهم أسس العملية الاتصالية التنظيمية هو إيجاد الفهم المشترك وبناء الثقة بين العناصر الإنسانية،وأكثر من ذلك، فان الجو العام لكثير المؤسسات لا يشجع الأفراد (الجندر) وفي جميع المستويات على أن يعملوا بطريقة ليست تمييزية.

إن الأفراد(الجندر) في المؤسسة بغض النظر لمستوياتهم الإدارية هم في تفاعل دائم عبر الاتصال التنظيمي وبمختلف رسائله سواء اللفظية منها أو الغير اللفظية، ونخص بالذكر هنا تفاعل القيادة الإدارية العليا بمختلف أشكال إستراتيجياتها الاتصالية ونركز على الاتصال الشخصي أو المباشر لها في توصيل مختلف الرسائل للإطارات من الجنسين والتفاعل على إثرها، هذه الرسائل تحدد الغاية والهدف من هذا التفاعل والطموح المنشود تحقيقه من طرف هذه القيادات، ما إذا كان ترسيخ قيم جديدة، تغيير سلوكات تنظيمية قائمة، تشكيل ثقافة تنظيمية مستحدثة ...، حيث يبرز من هذا التفاعل دور مُسَاءلة أفكار الجندر لهذه الإستراتيجية الاتصالية عند هذه القيادات التنظيمية فيما إذا كانت تتبنى أطروحاتها واتجاهاتها الفكرية ضمن هذه الاستراتيجيات التنظيمية والاتصالية والتي تصنع حركة تفاعل هذه الإطارات وتنعكس على حركة سير النظام (المؤسسة) كلها بجميع المستويات التنظيمية.

وهو ما رمى اليه **البراديغم النسقي** أن التجوال في عالم الأفكار ليس لهوا، فكل شخص يسبح في ثقافة علمته وتواصل تعليمها إياه طريقة الملاحظة والفهم والتصرف على المستوى الفردي أو الجماعي وسط العالم الذي يعيش فيه.

فكل ما يؤثر على البشرية هو موضوع يستدعي الفهم والمعرفة، ولفهم المواضيع والظواهر يجب وضعها في **سياقها لاستنتاج** محدداتها البنوية والوظيفية للأنساق الإنسانية لترتيب بعض آليات التغيير أو الكف أو التشجيع، وهذا حسب طبيعة الظاهرة ونتائج تأثيراتها على الأنساق.[26]

ويحرص رواد مدرسة الأنساق المفتوحة على عدم اعتبار **الاتصال** عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط، بل يؤكدون على أهمية علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في ذلك النسق، كما ركزت على تفاعل البيئة الخارجية معها وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات .

[26] بن ناصر وهيبة، قراءة نسقية للتدخل الطبي الاستعجالي، رسالة ماجيستار في دراسة الجماعات والمؤسسات، جامعة وهران، كلية العوم الاجتماعية،2012ص34.

ويمكن فهم ظاهرة الاتصال عبر عدة منطلقات نظرية اجتماعية أو غيرها، كما أن الظاهرة الاتصالية يصعب فهمها في غياب الاتصال، وهي المبادئ التي شدد عليها احد رواد مدرسة التفاعلية الرمزية جورج هربرت ميد Georg Herbert Mead"، فالمبدأ الأساسي في أي تجمع أنساني اجتماعي هو الاتصال" ، والذي يقتضي المشاركة مع الآخر"، الأمر الذي يتطلب أن يظهر الآخر في الآنا، وان يتمثل الآنا في الآخر، وبأن نصبح واعين بالآنا بفضل الآخر.[27]

فالظاهرة الاجتماعية تحدث في المجتمع (المؤسسة)، لذلك يصعب فهمها خارج **السياق** العام للمجتمع، وبسبب ذلك اجمع العديد من المنظرين على أهمية هذا العامل، ومن بينهم جاك كوزنيي Jaques Cosnier الذي قال: أن مفهوم **السياق** يعتبر من دون شك واحد من بين أهم المفاهيم التي تبقى ضرورية أكثر لفهم الممارسات الاتصالية والإنسانية، وحتى الحيوانية بشكل أوسع. [28]

إن التركيز على وجهة نظر الإطارات من الجنسين لإستراتيجية تواصل القيادة الإدارية حول كيفية تجسيدها لفكر الجندر ومدى تبنيها له، جاء انطلاقا من فكرة **فاتسلافيك** حول مفهوم العلاقة والتي تنشأ عبر طرق عديدة للتواصل حول تعريف الذات والتي عادة ما تكون عبر النموذج التالي (نظرتي لنفسي، **نظرة الآخر إلي،** نظرتي إلى نظرة الآخر إلي...الخ) حتى تكون العلاقة **متزنة**، أي حصول التوافق بين الأطراف، حيث أن هذا الأخير عادة ما يكون بعد اخذ ورد على شكل حوار **لا واعي.**[29]

إن متطلبات استجابة الإطارات من الجنسين لكيفية اتصال القيادة الإدارية العليا(المدراء) المراعية لقيم احترام النوع، والتي تتجسد عبر مختلف اتصالاته اللفظية وغير اللفظية، والتي تساهم في إنتاج سلوكيات تنظيمية بطريقة قصدية أو غير قصدية في تبني هذه القيم التنظيمية، والتي تعتبر ردود أفعال من الجنسين، ما يجعل من العملية الاتصالية الحاصلة بينهم متداخلة ومتشابكة وفي نفس الوقت والتي تعبر على نظام الاتصال الكائن بالمؤسسة فيما يخص الجندر.

ولما كان المؤسسات الجزائرية المتمثلة في مؤسسة سونلغاز ومؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة الدهن من أكثر المؤسسات حيوية وخصوصية، لما تقوم به من خدمات للمواطن المحلي الجزائري من

---

[27] سعيد لوصيف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص161.

[28] سعيد لوصيف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص161.

[29] محمد عابد الجابري، التواصل ـ نظريات وتطبيقات ـ ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت ، 2010، ص ص 15،16

تقديم خدمات الغاز وخدمات الاتصال والانترنات، بالإضافة إلى خدمات الدهن، وهو ما ينعكس إيجابا على مكانتها وصورتها الداخلية والخارجية ...

لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجيات الاتصال التنظيمي في مساءلتها بمنظور مقاربة الجندر لهذه المؤسسات الثلاث وذلك على مستوى الإدارة العليا (قيادتها).

وهو الأمر الذي كان مدعاة للقول بوجود مشكلة حقيقية تحتاج إلى الدراسة، من خلال إبراز أهمية منظور الجندر كمقاربة تشجع على روح العمل والإبداع وتساهم في زيادة الإنتاج وغيرها من الايجابيات ....وهو ما سوف نفحصه بالمؤسسة الجزائرية من خلال هذه الدراسة حول طرق التسيير والمشاكل التي تواجهها وكذلك مدى تجسيد فِكر الجندر في الاستراتيجيات الاتصالية وتبني النظرة الجديدة في طريقة التسيير والتعامل مع العمال على غرار مستوياتهم التنظيمية دون تمييز وبنظرة تبرز فيها عناصر الكفاءة والقدرة على الإبداع بغض النظر عن الجنس او اللون، ومنها: كيف ينظر قائد الإدارة في المؤسسة الجزائرية لفكر الجندر؟ وكيف يوظف استراتجياته الاتصالية والتنظيمية لتفعيل ذلك الفكر، ما هي سياساته وأهدافه الإستراتيجية ؟ ما هي أساليبه ووسائله الاتصالية في ذلك؟... على اعتبار أن الجندر قائم بالمؤسسة واحد مرتكزاتها الأساسية، من خلال الفاعلين فيها خاصة اذا كانت فئة الإطارات ومن الجنسين .

وعليه إرتأت الباحثة أن تقف على استراتيجيات الاتصال التنظيمي عند قيادات المؤسسة الجزائرية(المدراء) وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين في مدى تبنيها لأفكار الجندر، كظاهرة اتصالية وواقعية في ظل التفاعل والحركية العالية بين هؤلاء الأعضاء لما تفرضه طبيعة المهام التنظيمية والوظيفية من تفاعل وتنافس وحوار ونقاش وتباين وجهات النظر.

ومن هذا المنطلق الفكري يقع الإشكال المعرفي للباحثة في محاولة التعرف على استراتيجيات الاتصال التنظيمي للقيادة العليا بالمؤسسة الجزائرية في مدى ممارستها لمنظور الجندر وكيفية تسخير إمكانيات الاتصال التنظيمي، وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين بالمؤسسة الجزائرية ، ومنه فان مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

- ✓ **هل يوجد فِكر الجندر ضمن استراتيجيات الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية؟**

والذي انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل الأهداف الإستراتيجية الاتصالية تتضمن مؤشرات الالتزام بقضايا الجندر (النوع ـ النوع الاجتماعي) ؟

2- هل السياسات الاتصالية بالمؤسسة تراعي الفوارق الجندرية (الفوارق بين الجنسين) ؟

رابعا: الموضعة المعرفية والمقاربة النظرية:

1 ـ الموضعة المعرفية:

يحتاج الباحث في العلوم الإنسانية عامة وعلوم الإعلام والاتصال على الخصوص إلى أن يدرك أهمية التموضع الإبستمولوجي عند بداية بناء مشروعه البحثي العلمي، ذلك ما يحقق له الروح العلمية الكفيلة بتوليد الشروط المنهجية الصلبة (التفتح الذهني – الالتزام المنهجي) .

وعليه فالباحث ملزم باختياراته الابستمولوجية قبل الشروع في عمله، لما لهذه الأخيرة من قدرة على توجيه استعداداته العقلية للبحث وخطواته المنهجية المتلاحقة، كما أن لهذه الموضعة أهمية في تحديد الخيارات التقنية للبحث وتعطيها مشروعيتها المنطقية ضمن سياق له مؤسسيه و مدافعيه .

1.1ـ تأسيس فِكْر الجندر عند ابن رشد:

يقول ابن رشد (1126– 1198) في "جوامع سياسة افلاطون"علينا أن لا نُخدع بأن المرأة تبدو في الظاهر صالحة للحمل والحضانة فقط، فما ذلك إلا لأنَّ حالة العبودية التي أنشأنا عليها نساءنا، أتلفت مواهبهن العظيمة، يجب على النساء أن يقمن بخدمة المجتمع والدولة قيام الرجال، فإن الكثير من فقر العصر وشقائه، يرجع إلى أن الرجل يمسك المرأة لنفسه، كأنها نبات أو حيوان أليف، مجرد متاع فانٍ، بدلاً من أن يٌمكنها من المشاركة في إنتاج الثروة المادية والعقلية وفي حفظها" ، ومن هذا المنطلق التأسيسي لفكر ابن رشد في موضوع المرأة يظهر جليا انه وضع حجر الأساس في تحديد الأدوار والمكانية الاجتماعية للجندر والمٌشَكَلة ثقافيا في عصره، وعليه **يُعد ابن رشد أول مفكر عالمي وعربي** وضع أسس مفهوم الجندر، والذي لم يتبناه المجتمع العربي إلا في الربع الأخير من القرن العشرين، أي بعد حوالي ثمانية قرون من اهتداء ابن رشد إليه، إذ بدأ عدد من الفلاسفة وعلماء الانثروبولوجيا وعلماء الإجتماع، في عصر النهضة الأوربية بمحاولة تطوير نظريات وأفكار ورؤى للوصول إلى مجتمعات الحق والعدالة لمصلحة الإنسانية جمعاء، ومن هنا بدأ العلماء يسبرون التأريخ لمعرفة كيف أنتقل الإنسان من العصر الأمومي الذي سادت فيه الملكية العامة، وانعدمت فيه الحروب ومحاولة سيطرة الإنسان على

أخيه الإنسان، إلى النظام البطريركي الأبوي الذي أقترن بظهور الملكية الخاصة وتسلط الإنسان على الإنسان، وسيطرة الرجل على المرأة، سعياً للتملك والهيمنة، وبدأ يتضح من الدراسات الأنثربولوجية والسوسيولوجية إختلاف الأدوار الاجتماعية بين الذكر والأنثى بإختلاف الأزمنة والمجتمعات، وظهر ذلك جلياً في أبحاث مورغان، الذي درس السلوك والأنماط والأدوار الاجتماعية لدى قبائل الهنود الحمر سكان أمريكا الأصليين، ليلاحظ إختلاف الأدوار الإجتماعية لكل من الذكر والأنثى حسب درجة تطور المجتمع، وتبعه في ذلك عدد كبير من علماء الانثروبولوجيا وعلماء الاجتماع.[30]

2.1 ــ الموضعة البيولوجية:

ترتكز هذه النظرية على فكرة أن الخصائص البيولوجية التي يتمتع بها الفرد، والتي تعتبرها المحدد الأول لوظيفة الفرد في المجتمع(المؤسسة)، تنطلق من فكرة رئيسية هي أن وظيفة المرأة تقتصر على عمليات الحمل والولادة ورعاية الأطفال، أما المهام الأخرى فهي من نصيب الرجل، كما أن تقسيم العمل بين الرجل والمرأة ركز على المعيار البيولوجي، أي حسب التكوين الجسمي لكلا منهما، على اعتبار أن المرأة تتميز ببنية ضعيفة مما يحتم عليها المكوث بالمنزل، والقيام بأعبائه **وأنها خُلِقَت للحمل والولادة،** وتضيف أيضا أن خروج المرأة للعمل قد يضيع أنوثتها في الغالب، وهذا ما سوف ترصده مقاربة الجندر في جزئية من الدراسة الحالية على المؤسسات الجزائرية، فيما إذا كانت العوامل البيولوجية محدد رئيسي لدور ومكانة المرأة العاملة (الإطار) ووضعها التنظيمي وذلك من زاوية اتصالية مقارنة بالرجل الزميل في العمل(الإطار)، من وجهة نظر الإطارات من الجنسين لإستراتيجية الاتصال التنظيمي لدى القيادة الإدارية العليا للمؤسسة في كيفية تمثلها وتجسيدها لمنظور الجندر.

ويظهر جليا من هذا الطرح والذي فنده تماما قبل قرون بعيدة المفكر العربي المسلم" **ابن رشد**" موضحا أن مكانة ووضع المرأة مسؤولة عنها بالدرجة الأولى التنشئة الاجتماعية التي تبني فيها قيم السلب والخضوع وعدم القدرة على الإنتاج ، وتبعا لذلك تبقى حبيسة دورها الاجتماعي التقليدي (الإنجاب والحضانة...)، ثم يأتي في الدرجة الثانية الرجل الذي يعمل على امتلاكها وتغييبها من المشاركة في

[30] فرح غانم صالح، مرجع سبق ذكره، ص 08.

عملية التنمية في المجتمع والدولة معا، وهو ما حرصت عليه المقاربة التي تحط من قيمة المرأة الغربية خاصة، من خلال حصرها ضمن وظيفة بيولوجية بحتة نسبة إلى نوع جنسها .

3.1 ـ مدخل المساواة بين الجنسين:

على عكس النظرية الأولى تنظر هذه المقاربة من زاوية نقد الحتمية البيولوجية، حيث ترى هذه النظرية أن المرأة ضعيفة ليست بسبب تركيبها الجسماني وطبيعتها، و**ليست بسبب إرادة غيبية تخرج عن الإرادة الإنسانية** بل بسبب تجريدها من حقـــــوق الملكية ومسؤولية السعي والمشاركة في الإنتاج، كما أن وضعها مرتبط بنوع النظام السائـد في المجتمع ، الذي ينجر على علاقات الاستغلال والسيطرة من طرف الرؤساء وأصحاب رؤوس الأموال، وأيضا من طرف مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأولى (العائلة والمدرسة) والدولة والدين وخاصة في العمل.[31]

ومن هذا المنطلق المعرفي لهذه النظرية، ترى أن ضعف المرأة لا يعود إلى تكوينها الجسماني ولا لطبيعة خلقهما بقدر ما هو إقصاء من قبل المجتمع الذي نشأت فيه بمختلف مؤسساته، واستثمار جميع الوسائل التي تكرس علاقات السيطرة عليها وتهميشها وعدم تقييم مشاركتها في الحياة العامة، وتطالب هذه النظرية بضرورة المساواة بين الرجل والمرأة في كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، على غرار المساواة في الجانب التنظيمي والاتصالي، وهو موضع الدراسة الحالية والتي تبحث في الأهداف الإستراتيجية الاتصالية والتنظيمية في مدى تجسيدها فكر المساواة وفق معطى الجندر .

أقترن ظهور هذه النظرية " نظرية المساواة بين الجنسين" ببروز عدة حركات منها حركة تحرير المرأة والحركة النسائية وحركة ترقية المرأة وهي حركات اجتماعية وسياسية، هدفها الأساسي التغيير الشامل لوضعية المرأة في المجتمع خاصة الغربي، وظهرت هذه الحركات في الغرب وكان هدفها الاسمي آنذاك هو التوسع في الحقوق القانونية التي كانت للرجل مثل التصرف في الملكية الخاصة والوصاية على الأبناء وحقها في العمل والتوظيف والأجور ومساواتها بأجور الرجال، و يرجع الأصل النظري لتلك الحركات إلى كتابات ومؤلفات **جون ستيورات ميل،** تعرضت هذه الحركات إلى عدة انتقادات بما فيها هذه النظرية ومن المفكرين الذين انتقدوها وعارضوا بشدة تلك الحركات التحررية المفكر الجزائري **مصطفى بوتفنوشت** الذي اعتبر الحركات الأنثوية هي حركات إيديولوجية يتميز بها المجتمع الغربي لا الإسلامي،

[31] حليم بركات، المجتمع العربي المعاصر، مركز الدراسات للوحدة العربية، بيروت لبنان ،1986، ص 189.

لأن الإسلام حفظ للمرأة حقوقها كاملة، وذلك أنها تمتعت بكامل حقوقها غير منقوصة بعكس المرأة في الغرب التي مازالت تعاني إلى حد اليوم، وصرح أيضا أن هذه الحركات ما هي إلا حجة ودليل لفرض وتعميم النموذج الغربي على العالم بأسره.[32]

ما يستشف من هذا الطرح انه يتوافق إلى حد كبير مع أطروحات ابن رشد في نظرته لمكانة ووضع المرأة بصفة عامة، على الرغم من اختلاف البيئة الاجتماعية، حيث يبرز عبر هذه النظرية أنها ركزت بتحليل عميق عن سبب النظرة الدونية لوضع المرأة الغربية خاصة والمرأة بصفة عامة، وهنا يأتي رهان هذه الدراسة التي ستكشف عن وضع ومكانة ودور الجندر في سياسات واستراتجيات المؤسسات الجزائرية من منظور اتصالي.

4.1 ـ البراديغم الوظيفي Le paradigme fonctionnaliste:

أكده **توماس كون**[33] في كتابه بنية الثورات العلمية الأهمية البالغة لدور البراديغمات في معالجة الشطط المترتب على الجدل القائم بين علماء العلوم الإنسانية والاجتماعية حول المبادئ الأساسية لمنطلقات البحث وأسسه (Le fondements)، بمعنى تحول الباراديغم إلى مرجع لقيادة الأبحاث في ميدان المعرفة الإنسانية.[34]

كما أن الحديث عن المسالة البراديغمية يشير إلى النظرية المتفق عليها من طرف سلطة معرفية[35] تمارس عبر الاتفاق أو قبول الباراديغم.

ويمكن للبراديغميات أن تسمو بالاختصاصات وتطورها، إذ الملاحظ أن حتى كون (1970) يؤكد أن هناك باحثين يعملون في مجال واحد أو في مجالات جد متقاربة قد يكتسبون أو يتبنون براديغميات مختلفة

---

[32] مصطفى بوتفنوشت، العائلة الجزائرية التطور والخصائص، ترجمة دمري احمد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية، 1984، ص 78.

[33] توماس كون(1922/1996) فيلسوف أمريكي، درس فلسفة العلوم وتاريخ العلوم، من أشهر كتبه بنية الثورات العلمية.

[34] حسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

[35] سلطة معرفية: مصطلح الجماعة العلمية، أو مُتَحد علمي معترف به عالميا.

من اجل استكشاف وإدراك الظواهر الاتصالية، وكل نموذج مثالي يفضل نظرته للعالم من اجل ممارسة بحثه في العلوم الاتصالية.[36]

تطرقنا فيما سبق إلى أهمية البراديغم في العلوم الإنسانية وعلوم الاتصال بصفة خاصة، وفي مجال الاتصال التنظيمي يسيطر براديغمان هما: البراديغم الوظيفي والبراديغم التأويلي، ودراستنا هذه تتبني البراديغم الوظيفي الذي يتلائم مع طبيعتها الاستكشافية ولخصائصه المميزة في فهم ظاهرة الاتصال التنظيمي الداخلي بالتحديد، وللتذكير فان المذهب الوظيفي يتمثل في **مقاربة المجتمع**(وهنا المؤسسة)، **ككل عضوي تفهم مختلف عناصره تبعا للوظيفة التي تؤديها ويشغلها.**

واستخلص شارون (Charron,1989) انطلاقا من عدة تعاريف لكتاب مختلفين، تعريفا وظيفيا للاتصال التنظيمي:" عملية إنشاء وتبادل الرسائل عن طريق شبكة من العناصر المترابطة ، بهدف تلبية حاجات المنظمة"، ويمكننا الإضافة إلى هذا التعريف " ضرورة تكيف عملية إنشاء و تبادل الرسائل مع متغيرات المحيط".[37]

فالمجتمعSociété يعني المنظمة Organisation، فالمقاربة هنا تتحدد بالرؤية الوظيفية في البحث السوسيولوجي، كما تبلور مع تالكوت بارسونز Talcot persons[38] .

وفي مجال الاتصال التنظيمي يعتبر البراديغم الوظيفي التنظيم Organisation كنسق[39](نظامSystem)، يقوم الاتصال بداخله بضمان تفاعل وترابط العناصر، حيث تسمح شبكات الاتصال للأفراد بالعمل بانسجام، تتفاعل المؤسسة كنسق مفتوح، مع محيطها بغية توقع التغيرات و التكيف معها لكي تحافظ على توازنها.[40]

---

[36] أ.لارامي، ب.فالي، البحث في الاتصال . عناصر منهجية . **ترجمة** ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، ط2، 2009، ص 66 .

[37] أ.لارامي، ب. فالي، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

[38] تالكوت بارسونز(1902/1979)، عالم اجتماع أمريكي، أستاذ محاضر في جامعة هارفارد، أنتج إطارا نظريا ضخما يدعي من حيث المبدأ قدرته على الإحاطة بكل جوانب الحياة الاجتماعية .

[39] النسق System: كلمة شاعت ترجمتها إلى العربية " نظام"، في الانجليزية كلمة مركبة، أي مجموعة من الأشياء تعمل معا، وفقا لآلية أو شبكة أو ترابط مجموعة من الأشياء بينها صفات مشتركة.

[40] أ.لارامي، ب. فالي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

وفيما يلي الجدول رقم (01) يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين المجتمع والاتصال من زاوية الوظيفية البنائية:

النظام	الفعـــــــل	الأعضاء ـ الوظائف ترابط ـ تعاون	الهـــــدف
1ـ الكائن العضوي	الطعام، الشراب، النوم	الفم، المعدة، القلب...	حفـظ الحياة
2ـ المجتمع	الأعمال، الوظائف، الأدوار	الأفراد، الجماعات	إشباع الحاجات، الاستقرار، التوازن
3ـ الاتصال	الإنتاج، التوزيع	الأفراد، الشبكات القنوات	التبادل والتفاعل مع الرسائل الإعلامية

فالمقاربة الوظيفية هي الكائن الحي(الجسم) يعمل الأفعال لإشباع الحاجات المحددة عبر أجزاء مترابطة ومتعاونة.[41]

المجتمع: الأفعال ترتبط بإشباع حاجات البقاء والاستمرار، ويتكون المجتمع من أفراد يتعاونون على تحقيق هذه الحاجات، والأفعال تهدف إلى تحقيق التوازن وحالة من الاستقرار والنظام.

الاتصال: الأفراد يعملون بطريقة التفاعل والتبادل أي بطريقة متعاونة لإنتاج وإيصال الرسائل.

والفعل الاتصالي كفعل اجتماعي يهدف إلى إيصال الرسائل والتفاعل على إزاءها، ومن أهم العمليات الاجتماعية توصيل المعاني (الرموز والمعلومات).

فالمقاربة الوظيفية تنظر إلى الأفعال على أنها وسيلة لتحقيق غايات محددة (فوائد عملية، تحقيق قيم)، و هذه الأفعال يجب أن تفهم في إطار المعاني التي يخلعها عليها الأفراد.

فبرسونز يعتبر أن الحياة الاجتماعية لا ترى إلا من خلال أفكار البشر: المعايير[42] والقيم[43].

من هذه العدسة فان الاتصال يوفر التفاعل والتبادل بين عناصر السيستام أو النظام ويربط التنظيم لجعله منسجما، إن شبكات الاتصال تسمح للأفراد بالعمل معا كفريق، ويصبح الاتصال كنسق مفتوح .

[41] حسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[42] المعايير: القواعد المقبولة اجتماعيا التي يستخدمها البشر في تقرير أفعالهم.

[43] القيم: ما يعتقده البشر عما يجب أن تكون عليه الحياة، وهي أيضا لها تأثير في حياة البشر.

أن التنظيم يؤثر في البيئة كما أن البيئة تؤثر في التنظيم، ويوفر الاتصال الاستقرار داخل التنظيم بالرغم من المتغيرات التي أثرت عليه(التكيف)[44].

إن المقاربة الوظيفية للبناء التنظيمي تعتبره كالإناء، منه توزع ادوار الأفراد بحيث أن السلوك المرتبط بكل دور يبقى ثابتا بغض النظر عمن يحتل تلك المكانة (هذا الدور)، فهو أي المجتمع ومؤسساته شبكة من الأدوار محكومة بمعايير وقيم ثابتة.

فالبُنَى موجودة، مستقلة عن العلميات التي تخلقها أو تحولها، بما يرجح الحتمية، فالأفراد نتاج البيئة ويستجيبون بطريقة ميكانيكية (آلية) لمؤثراتها الخارجية.

تهدف مناهج المدرسة الوظيفية إلى استنتاج قوانين قابلة للتعميم على جميع السلوكيات الاجتماعية.[45]

على ضوء أفكار هذا البراديغم نستمد منه ما يتلاءم وحاجيات موضوع الدراسة الحالية، حيث أنه ركزت على الاتصال كفعل اجتمـــــاعي يحدث من خلال التفاعل والتبادل لإيصال الرسائل وأهمها توصيل المعاني والرموز بين أفراد التنظيم، على اعتبار أن الفعل الاتصالي وسيلة لتحقيق غايات وهذا الفعل يفهم في إطار المعاني التي ينشأ عليها الأفراد بالمنظمة، مؤكدة على دور الأفكار (المعايير والقيم) في بناء الحياة الاجتماعية بين عناصر النظام، حيث يساعدنا هذا التحليل في قراءة جزية التفاعلات والتبادلات بين الجنسين (الجندر) داخل التنظيم، كأفعال اجتماعية تجسد مختلف أشكال الاتصالات التنظيمية المحددة تنظيميا والتي تكون موضعا لإنتاج وإيصال الرسائل والتفاعل على إزائها، وخاصة فيما يتعلق توصيل المعاني (الرموز والمعلومات) والتي توضح الصورة الواقعة عن مكانة الجندر في المؤسسة، وتكون سبيلا لفهم سيرورة العمليات الاتصالية اللفظية وغير اللفظية الممارسة فعليا عند قيادات المؤسسات حول الجندر (إطارات التنظيم).

نستغل أيضا هذا التصور ونسقطه على جزئية كيفية توزيع الأدوار التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (لإطارات من الجنسين) بناءا على السياسات التنظيمية للإدارة العليا، وهل هذا التوزيع يخضع لأسس اجتماعية ثقافية جنسانية أم لا ، وهو ما يساعدنا في فهم كيفية توزيع الأدوار التنظيمية فيما إذا كانت قائمة على أساس جندري.

---

[44] التكيف adaptation: كل نسق لا بد أن يتكيف مع بيئته.

[45] أ.لارامي، ب. فالي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

وكون الأفراد في النظام(النسق) يشكلون محوره (المؤسسة)، على أساس أن الأفعال التي يقومون بها تحدد أدوارهم وسلوكهم المحكومة بمعايير وقيم ثابتة والتي هي تجسيد لمجموعة السياسات الاتصالية على ارض الواقع التنظيمي والتي يُسائِلها ويبحث في أعماقها فِكر الجندر بطريقة واعية أو غير واعية، والتي تسهم في إشباع الحاجات المحددة للجنسين وما يحقق هذا الإشباع من استقرار ورضا وظيفي ينعكس على جودة الأداء والتميز التنظيمي، عبر أجزائه المترابطة والمتعاونة من الأفراد.

إضافة إلى ما سبق، تساعدنا رؤية هذا البراديغم في جزئية نظرة وتصور فكر الجندر لدى فاعلين المؤسسة من قيادات عليا وإطارات من الجنسين في مدى ما تحكمه مجموعة المعايير والقيم المستوحاة من ثقافة المجتمع والتي تتجسد ضمن الثقافة التنظيميه التي تُفَعل هذا الفِكر أو تنبذه، وهو ما يجعل هذه الدراسة تقف أمام عملية فهم وتفسير أهمية وظيفة الاتصال التنظيمي كإستراتيجية (التي هي متغير أساسي بدراستنا هذه) تساهم في تحديد الواقع المرجو تحقيقه لمختلف الفاعلين ومن الجنسين بالمؤسسات، وفيما إذا هم بدورهم سيستجيبون لهذا الواقع بطريقة ميكانيكية أم لا.

2 ـ المقاربـــــات النظريـــــــة:

إن البحث في مجال علوم الإعلام والاتصال بصفة عامة والاتصال في المؤسسة بصفة خاصة يقودنا بالضرورة إلى تحديد الإطار النظري للبحث الذي من شأنه مساعدة الباحث في تحديد تموقع موضوع البحث، ورسم معالم وأطر الدراسة بوضوح مما يسمح بتبرير استعمال مفاهيم معينة واثبات صحة النتائج التي تم اكتشافها والتوصل إليها، إلى جانب تأسيس المنطلقات المنهجية وإجراءاتها من منهج الأدوات وأساليب المعالجة الكمية والكيفية.

ويقودنا هذا إلى التعرض إلى المدارس والمداخل الكبرى التي تسيطر على بحوث الاتصال وبيان علاقة بحثنا بها، ونجد هنا البراديغم النسقي والتفاعلية الرمزية لكل منهما انتماؤها الإيديولوجي وإطارها المنهجي وأساليبها التحليلية وأدواتها البحثية.

والمقاربة النظرية هي وسيلة لممارسة التفكير[46]، وفي أي بحث علمي نجد الباحث يعتمد على مقاربة نظرية، وهذا من اجل إسناد بحثه إلى أساس منهجي ونظري، يحتضن التوجه العام للدراسة، ما يعد ضرورة منهجية ملحة، ذلك لان الباحث بحاجة إلى تراث نظري يعطي تأصيلا علميا إلى عمله من

[46]M. Grawitz , Méthodes de sciences sociales, Dllaz , paris,1974,p110.

جانب، ويؤسس لإشكاليته وتساؤلاته وفرضياته من جانب آخر، سيما أن تفسير نتائج تلك الدراسات على اختلاف مستوياتها وحدودها يحتاج إلى نماذج أو بيئة للتفسير تحافظ على الأصالة العلمية للدراسة، كما أن تبني نظرية أو مقاربة منهجية يعطي تبريرا لصياغة التساؤلات أو وضع الفرضيات من جانب ويؤطر سيرورة العمل من جانب آخر.

ولما كانت هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النقدية في مجال الاتصال التنظيمي، وتسعى لتحقيق جملة أهداف محددة ومعينة، فان الهدف الأساسي من إدراج هذه المقاربات هو الكشف عن مدى وجود مؤشرات هذه النظريات بالميدان (المؤسسات الجزائرية) من زاوية اتصالية ومن منظور جندري، وعليه وقع اختيارنا تحديدا على تبني مقاربات نظرية نعتقد أنها على علاقة مباشرة بالدراسة وهم: البراديغم النسقي ـ نظرية التفاعلية الرمزية ـ النظرية الماركسية ـ نظرية المساواة.

1.2 ـ البراديغم النسقـــــي:

ظهرت المقاربة النسقية للوجود بالمدرسة اللامرئية المعروفة أكثر تحت اسم بالو التو[47] Palo Alto في بداية الخمسينات بالولايات المتحدة الأمريكية، عرُفت وطُبقت بفرنسا منذ السبعينات، وجدت مصدرها في التوجه النظري والأسس الإبستمولوجية لأبحاث غريغوري باتيسون Grégory Batson 1927 وهو عالم في الإنتربولوجيا والإيتولوجيا، الذي اكتسب شهرة بواسطة معارضته لنظرية داروين لتطور الكائنات، وأكدت أبحاثه أن سلوكيات الفرد هي محددة بردود أفعال المحيط، ويرى أنعلم النفس عليه أن يتعدى المحددات النفسية الداخلية للفرد ليأخذ بعين الاعتبار القنوات العلائقية له الذي يتلقى باستمرار معلومات من محيطه ويقوم بمعالجتها وتنظيم هذه العملية مابين الأفراد يشكل اتصالاتهم.[48]

اتفق العديد من الباحثين حول تعريف المقاربة النسقية في أنها كلها تصب" في كونها وسيلة سمحت للعلوم بإعطائها تصورا شاملا عن الظاهرة التي تدرسها أو تبحث فيها، وفي نفس الوقت حلا أو فهما للمشاكل أو التعقيدات المتعلقة بالظاهرة أو نشاطها.

---

[47] بالو ألتو: اسم ضاحية في سان فرانسيسكو، في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تضم المدرسة التي حملت هذا الاسم غريغور باتيسون، بول فاتسلافيك، جون روش، وآخرون.

[48] بن ناصر وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

وتأسيسا على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتأسس على البراديغم النسقي والذي يقترح وجهة جديدة في رؤية الواقع، وطريقة لفهم المشاكل في تعقيداتها النسقية، ففهم الفرد من خلال هذا البراديغم يتعدى واقعه النفسي الداخلي ليشمل تحليل معطيات السياق المحيط به القادرة على إعطاء معنى لما يمر به من أحداث بشكل عام.

فهي عبارة عن تصور شامل لواقع الظواهر أو الأحداث أو الأشياء كأنساق يسمح بكشف بنيتها ووظيفتها انطلاقا من مجموعة الأفكار والمعتقدات والافتراضات، للتعرف على الاتصالات وطبيعة العلاقات بين عناصر النسق والقواعد التنظيمية التي تحكم نظامه وآليات تكيفه مع السياق العام الذي يتفاعل معه والكشف عن هويته.[49]

انفرد **المنهج النسقي** برؤية تتجاوز التلغرافية للتواصل، واستبدالها برؤية أكثر إنسانية، حيث استفاد هذا المنهج من الدراسات الانتربولوجية التي قام بها غريغوري باتيسون، الأب الروحي لمدرسة بالو التو في جزيرة بالي .

واستعملت هذه المقاربة كطريقة في عدة تطبيقات تخص البيولوجيا، علم البيئة، الاقتصاد، العلاجات الأسرية، تسيير المؤسسات Le ménagement des entreprises، تنظيم العمران ، وتهيئة المحيط ...

يرتكز البراديغم النسقي على فهم ملموس لمجموعة من المفاهيم: **النسق ـ التفاعل ـ الأفعال الرجعية ـ** الضبط Régulationـ التنظيم Organisation ـ الهدف Finalité— رؤية شاملة ـ تغيرـ تتطور، الإجبار المزدوج...الخ.[50]

ويعد مفهوم **الإجبار المزدوج** مدخلا جوهريا لفهم **الفكر النسقي** الذي طورته مدرسة بالو التو، والذي استعمل من بين ما استعمل فيه في العلاج النفسي، حيث يعتبر التواصل أساس أي خلل قائم داخل النسق العائلي، الاجتماعي، التنظيمي...الخ.

ولا يتم التركيز على الجذور التاريخية لهذا الخلل، على خلاف المنهج الفرويدي، بقدر ما يراعي النسق ذاته في حالته الحاضرة ويدرس نظام العلائق القائم فيه، إضافة إلى كون التصور العِلِي الخطي يسقط هنا، ويستعاض عنه بعِلية **متبادلة**Intercausalité ولا نهائية، لا سبيل لحصرها،

---

[49] بن ناصر وهيبة، مرجع سبق ذكره،، ص27.

[50] المرجع نفسه، ص36.

ذلك انه من الصعب القول إن الطفل يستجيب لفتور الأم لأن الأم نفسها تستجيب لفتور الطفل، و ينتج عن هذا تقطيع مغاير للأحداث لدى المنخرطين في العلاقة، حيث يعتقد (أ) و(ب) كل منهما يكتفي بالرد على سلوك الآخر من دون الانتباه إلى كونهما يؤثران في ذلك السلوك بردود أفعالهما، فيصير كل سلوك عِلة ونتيجة، منبها واستجابة في أن واحد، وفهم هذا التداخل يفسح المجال للانتباه إلى **نظام التواصل.**

وبالإضافة إلى مفهوم الإجبار المزدوج، فقد اخذ **المنهج النسقي** على سبيل المثال لا الحصر، عن السبرنيطيقا مفهوم **الارتداد**، وعن الرياضيات مفهوم **العلاقة** "Relation " وعن نظرية الدينامية الحرارية مفهوم **الاتزان** " Homéostasie " ومن خلال هذه المفاهيم نستشف روح منهج مدرسة بالو التو.

فمفهوم **الارتداد** ليس إلا ردا على الاعتقاد على أن **التواصل** يتحقق بمجرد أن يرسل (أ) خطابا أو رسالة إلى (ب)، ذلك أن المعنى المنتظر أو المبتغى ليس سابقا لفعل التواصل، ولا يمكنه أن يبرز إلا إذا **وقع فعل العودة على الخطاب نفسه**، فإذا اعتبرنا النسق الذي يعتبر الأفراد جزءا منه، **كصندوق اسود** لا يمكن فهم العلميات **المعقدة** التي تتم داخله، أصبح من الواجب الانتباه إلى ما يدخل إليه " **Input** " ، أي المعلومات التي **تحقن** داخله، وما يخرج منه " **Output**" أي المعلومات أو ردود الأفعال التي تصدر عنه، وهذا ما يعادل عملية الإرسال والاستقبال، ويحدث **الارتداد** حين (**تُضخ**) المعلومات المستقبلة داخل النسق لتصحيح أي خطا أو تفاوت بين عناصر النسق، وتعد الصواريخ المُسقطة للطائرات نموذجا حيا لهذا النظام، بحيث يجب توقع الموقع الآتي للهدف انطلاقا من المعطيات التي يرسلها هذا الهدف عن سرعته وموقعه السابق و الحالي.[51]

وهكذا صار مفهوم **الارتداد** مفهوما عاما يُمَكِن من شرح مجموعة من الظواهر انطلاقا من اليد التي تمتد بدقة للامساك بشيء متحرك إلى الأشياء الأكثر تجريدا كالتواصل بين الأفراد.

أما مفهوم **العلاقة** المستوحى من **الرياضيات**، فهو يشكل بالفعل نقطة تحول جوهرية على مستوى التصور السائد عن **التواصل**، فإذا كان هذا الأخير، كما اشرنا، يركز على مركزية الخطاب أي المحتوى، فان **مفهوم العلاقة** يجعل من هذا **المحتوى** مجرد أثر لطبيعة رؤية كل فرد للآخر، وبالتالي فان طبيعة هذا الفرد لا تحدد بمعزل عن الآخر بقدر ما تُحدد داخل النسق الذي يساهمان في بناءه، فإذا كانت

[51] محمد عابد الجابري، مرجع سبق ذكره، ص ص 15،16.

النظرة الكلاسيكية للأعداد قائمة على كونها تمثل كميات ثابتة، فان الرياضيات الحديثة بإدخالها مفهوم المتغير (Variable) نقضت هذا التصور، فقيمة x و yلا تُحدد بعزل الأول عن الثاني، إذ أن معادلة من نوع $x^2=y$ تجعل قيمة y ملازمة لقيمة x وهي تتغير مع تغُيرها ، فإذا كان: $x=2$ فـإن : $y=4$ ، وإذا كان $X=3$ فان $y = 9$ ...الخ.

وإذا طبقنا مفهوم **العلاقة** داخل التواصل فإننا نخلص إلى كون مميزات فرد ما تنتج داخل علاقة معينة، وليست ثابتة خارج سياقها ، (كل يصل إلى هويته انطلاقا ومن داخل نسق من الأماكن يتجاوزه، وهذا المفهوم (المكان) يقتضي انه ليس من خطاب يرسل إلا من مكان معين ويدعو المخاطب إلى مكان مقابل، فإما أن يفترض هذا الخطاب، أن علاقة المكان قائمة وفعلية، وإما أن يفترض أن المتكلم ينتظر الاعتراف بمكانه الخاص أو يجبر مخاطبه على الانخراط في العلاقة.[52]

مفهوم **المكان** إذا، الذي يعني بصيغة أخرى **العلاقة**، يدحض نظرية علم النفس التجريبي القائلة بوجود خصائص مميزة للأفراد، من قبيل النزعة القيادية يتميزون بها بمعزل عن السياق الذي ينتجهم، **وأهمية مفهوم العلاقة تكمن في تجاوز الخطاب**، بمعانيه الظاهرة والمضمرة، ووضع الأفراد المنخرطين في فعل التواصل كموضوع أول وأساسي لهذا الفعل، وهذا ما عبر عنه **فاتسلافيك** قائلا: " لنأخذ نقطة بدء اعتباطية، شخص (أ) يعطي شخص (ب) تعريفا لذاته ، يمكنه أن يفعل ذلك بطرق لا حصر لها، ولكن، ومهما كان الموضوع ومادة التواصل على مستوى المحتوى، فإن النموذج الأصل لهذا التواصل سيكون: " هكذا أرى نفسي" والاهم من ذلك انه حينما لا يحصل توافق حول هذه التعريفات (نظرتي لنفسي، نظرة الآخر إلي، نظرتي إلى نظرة الآخر إلي...الخ) تكون كل المواضيع مواتية لإنتاج الخلاف، ولكي تكون العلاقة بالمفهوم الذي أدرجنا **متزنة**، بمعنى أن يوافق كل تعريف الآخر يجب أن يكون هناك توافق وتعاقد بين الأطراف، وهذا التوافق لا يتأتى إلا بعد اخذ ورد على شكل حوار لا واعي عادة.[53]

ينظر **البراديغم النسقي** إلى العالم بصورة شاملة وعلى أساس ترابطي، مبني على كم معقد من العلاقات الناتجة من **التفاعل** ما بين عناصر النسق وما بين هذا الأخير والبيئة أو المحيط الذي يعيش فيه سواء كان هذا النسق إنسانا آو شيء أخر.

---

[52] المرجع نفسه: ص ص 16، 17.

[53] المرجع نفسه: ص 17.

ويركز على التفاعل ما بين الفرد ومختلف العوامل البيئية التي يعيشها، واهتم به كعنصر ينتمي إلى انساق متعددة متفاعلة فيما بينها، مشكلة بذلك شبكة من العلاقات الإنسانية المعقدة ناتجة من خصائص معينة وليدة السياق العام للأنساق أو النسق.

لقد كان لميلاد وتطور العلاقات الجديدة في النسق أثرا على ظهور خصائص جديدة تضفي أوصافا جديدة لهوية النسق.

يفترض البراديغم النسقي أن الكل اكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وعلى أن أي تغيير يطرأ على مكونات النسق فانه يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغيير في النسق بصفة عامة، كما يفترض أيضا بأن لكل نسق **إطار مرجعي**، ويقصد بهذا الأخير مجموعة العادات والتقاليد والقيم والمعايير والطقوس، ناهيك عن الأسطورة التي يشكلها النسق للحفاظ على كيانه، ويكون تشكيل هذا الإطار المرجعي **Le cadre référentielle**ـ غالباـ بصورة ضمنية قد تتوارث عبر الأجيال أو قد تحدث عليها بعض التعديلات وهذا طبعا حسب تاريخ النسق وامتداده. [54]

أن الطريقة التي انتهجها البراديغم النسقي تتناول بنية النسق Structure du System من جهة ووظيفته Sa fonction وأسلوب تطوره وتحوله وأهدافه والمحيط أو البيئة التي ينتمي إليها (السياق) من جهة أخرى.

أيضا... تعدت المدرسة اللامرئية " Palo Alto"المفهوم الضيق للاتصال المنحصر في النموذج اللفظي الإرادي الشعوري والسببية الخطية لتهتم بجوانب أخرى تتميز بما يلي حسب ما جاء به أ.أميغي وس. جولي :

ـ الاهتمام ببراغماتية الاتصال من خلال دراسة ديناميكية للعلاقات بين المرسل والمستقبل، مع الاعتراف بقيمة وضرورة الرسائل وترجمة الإشارات التي تحملها ناهيك عن الخصائص النفسية و المعاني.

ـ براغماتية الاتصال(حركات، إشارات، ملامح الوجه....) والاهتمام بالاتصال على السلوك.

ـ كل سلوك ذو قيمة اتصالية فكل إشارة أو بيان لفظي أو جسدي يعبر عنه عن طريق السلوك، فما يوحد بين المرسل والمرسل إليه بطريق قصدي أو غير قصدي هو الاتصال.

[54] بن ناصر وهيبة، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

ـ إن استحالة عدم الاتصال يؤدي إلى اعتبار الجهاز النفسي عبارة عن علبة سوداء لا يمكن التعرف على ما بداخلها إلا عن طريق السلوك.

ـ أن الاتصال يمثل مجموعة من القواعد التي تخضع بعض عناصرها لتعديلات بواسطة التكرارات التي تحدث ضمن سيرورة التفاعل.

ـ **سيرورة الاتصال** هي **انساق** من **التغذية الرجعية** تجعل من **السلوك الاتصالي** رد فعل لما استقبله ولما سيصدره ملحقا كإرسال الرسائل، وعليه يصعب ضمن هذه السببية الدائرية معرفة بداية الاتصال ونهايته.

تشير في هذا المدرسة اللامرئية أن لدور المتلقي (الإطارات من الجنسين) نفس الأهمية التي تعطى للمرسل (القيادة الإدارية)، هذا التبادل يكون ضمن **إطار مفاهيمي** متأثر بحيثيات النسق الإجمالي التبادل العلائقي يكون موجه نحو الهدف في الغالب يصب في إطار حل مشكلة بسيطة أو معقدة آو **بلوغ أهداف استراتيجيه واتصالية تنظيمية بعيدة أو متوسطة المدى**، ما يجعل من الاتصال التنظيمي آلية مرنة لا تتصف بالميكانيكية ولا يكون فيها المتلقي (الإطارات من الجنسين) عضو سلبي .

ويعزز هذا الطرح أعضاء المدرسة اللامرئية: بول فاتسلافيك ـ جانيت بيفين ـ ودون جاكسون،

شرحوا كيف يمكن أن يكون لكل فرد أن يساهم في التواصل بدلا من أن يكون هو أصله ومنتهاه ، وهو سبب تشبيهها **بالأوركسترا** أو **النموذج الأوركستري للتواصل** الذي يتعارض مع **النموذج التلغرافي** في الواقع، فبالنسبة إليهم تعد التفاعلات الاجتماعية لاسيما **العلاقات البيشخصية** هي مصدر المعنى وهي التي تضيء وتبين كيفية اشتغال الحياة داخل المجتمع .[55]

ـ إن التفاعل يضم مجموعة من الرسائل الاتصالية(عناصر) يمكن اعتباره نسق، وهذا ما يساعدنا في فهم الإستراتيجية الاتصالية المتبناة داخل التنظيم عند القيادات الإدارية العليا والتي تشكل جوهر العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل (القيادة العليا والإطارات من الجنسين) من جهة، و من جهة أخرى عملية اتصال وشكل التفاعل بين الإطارات من الجنسين.

[55] بيرنار مييج: الفكر الاتصالي من التأسيس إلى منعطف الألفية الثالثة، ترجمة احمد القصوار، درا توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب ط1، 2011، ص 47.

ويضيف **إيف وينكين** الذي ساهمت أعماله في التعريف بتداوليات التواصل في أوروبا (ينعتها بالتواصل الجديد) رفقة مجموعة مؤلفين إلى اعتبار الاتصال" سيرورة اجتماعية دائمة تدمج أنماطا متعددة للسلوك: الكلام، الإشارة، النظرة، الإيمائية، الفضاء الفردي، الخ... حيث لا يتعلق الأمر بالقيام بمعارضة بين التواصل الشفوي والتواصل غير الشفوي، **إن التواصل كل مدمج**".[56]

وبقراءة تحليلية لهذا التصور، يتأكد جليا أهمية التواصل اللفظي وغير اللفظي في السيرورة الاتصالية والذي يعتبر إحدى مرتكزات الدراسة الحالية التي تعول عليها في فهم الإستراتيجية اتصالية التنظيمية المتبناة عند القيادة الإدارية العليا، وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين.

وتضيف المدرسة اللامرئية في السياق ذاته أن النسق الاجتماعي يتكون من هؤلاء الأفراد الذين يقومون بفعل التواصل الذي هو أساس أولي لظهور التفاعل، وردود الفعل المُشَكَلة للمواقف، وإن التفاعلات التبادلية بين الأنساق سواء التي تخص تفاعلات الأفراد داخل النسق فقط، أو التي تخص تفاعلات الأنساق المأثرة فيما بينها، هي تفاعلات اتصالية ديناميكية تخضع لهدف عملي، فالتبادلات التدفقية سواء التناظرية التي تكون مختلفة بين نسقين في الثقافة العلمية، أو التبادلات التكاملية التي تكون بين نسقين لهما نفس الدرجة والمعرفية، قد وجدت في نهاية المطاف لفرز ما يعتقد انه مشكلة يحاول الخروج منها في ظل ظروف معينة.[57]

وبالتوازي مع ذلك، يرى مفكري الاتصال أن **التفاعل** يخضع **لإطار مفاهيمي أيضا**، يستمد منه الأفكار والاتجاهات والاستراتيجيات والتقنيات المساعدة على التأقلم، هذا الإطار المفاهيمي يخضع بدوره لتأثير النسق المعرفي الثقافي، التابع للجماعة الاجتماعية، والتي من خلالها نكشف عن هوية النظام ونوعية المناخ الاجتماعي السائد.

وفي الأخير، يعتبر هذا البراديغم العمليات التفاعلية المختلفة والظواهر السلوكية المتكررة في الحياة المعاشية، تظل غير مفهومة طالما أن مجال الرؤية ليس واسعا كفاية ليشمل السياق الذي حدثت

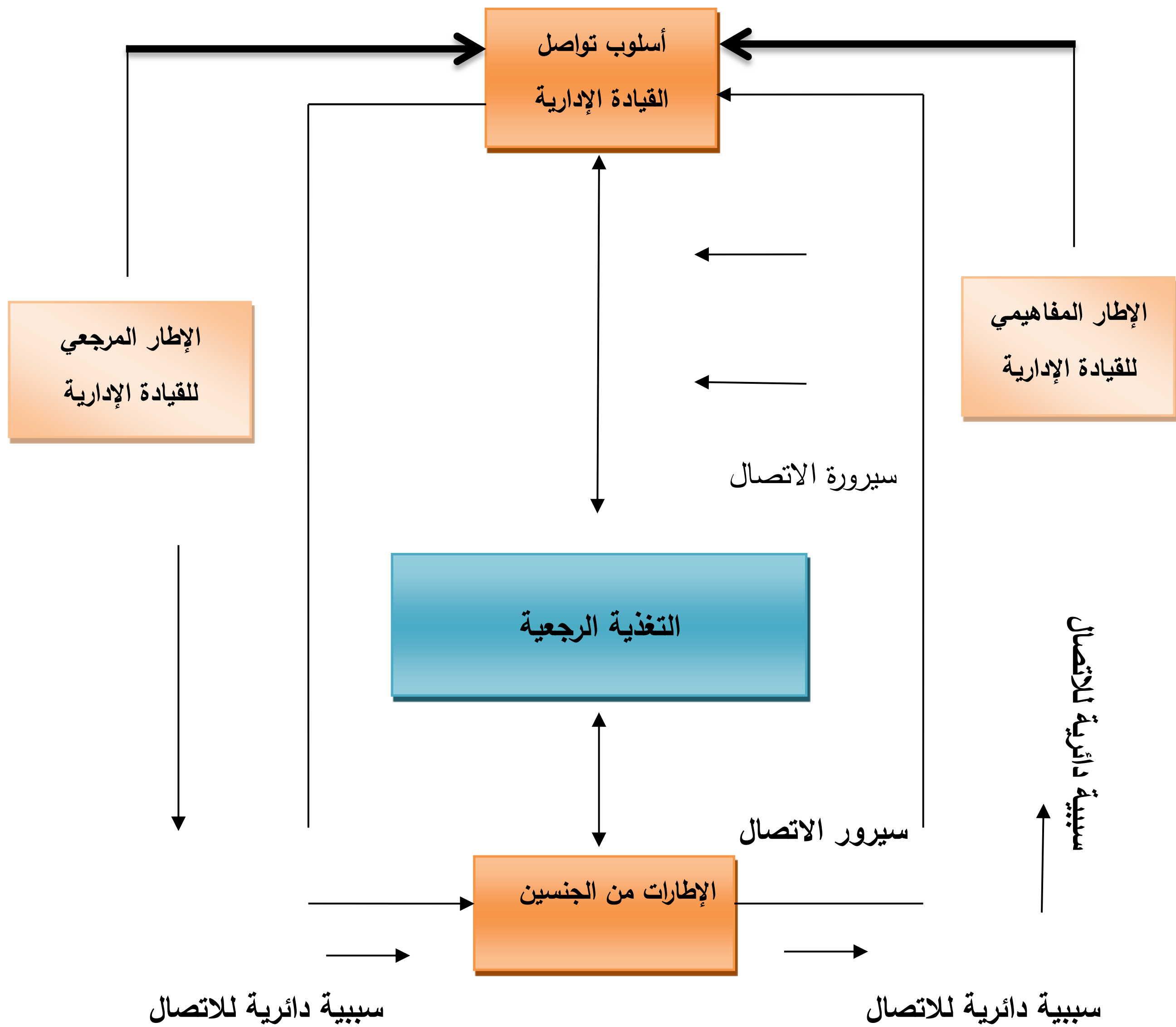
---

[56] بيرنار مييج: مرجع سبق ذكره، ص 46.

[57] Dominique Bériot et Chantale George. "L'école de palo alto quelle approche". L'école de palo alto PDF. Publie 21 /05/ 2019.consulter le 08/08/2020.a 13:22 , p.35،36.
Le site en ligne : http://azon.domosslovakia.sk

فيه الظاهرة، لأن البنيات السلوكية المنتجة والمشكلة لمورفولوجيا النسق العام، لا يمكن فهما إلا بردها إلى تأثير النسق العام.[58]

الشكل رقم (01): يوضح أهمية الإطار المفاهيمي والمرجعي في تشكيل أسلوب تواصل القيادة الإدارية ودورها في سيرورة العملية الاتصالية بين الاطارات من الجنسين.



المصدر: من إعداد الباحثة.

[58] بوخميس فولة: السياقات الاتصالية، مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد20، خريف 2008، ص115.

وتاسيسا على سبق ذكره من افكار البراديغم النسقي، نسقط منه ما يتلاءم مع الدراسة الحالية في معرفة واقع التفاعلات بين الأفراد(رجال/نساء) من خلال **فهم** السلوكيات التنظيمية والأساليب الاتصالية المتواجدة والممارسة فعليا بواقع التنظيم، والتي هي عبارة عن ترجمة لإستراتيجية اتصال قيادات المؤسسات،وباعتبارها عملية معقدة لتفاعلات متبادلة جراء التغذيات الرجعية لسلوكات اتصالية لفظية وغير لفظية تارة، ودور الإطار المرجعي والمفاهيمي في تشكيل سيرورة الاتصال بين طرفي العملية الاتصالية التبادلية (مرسل ← مستقبل) تبادل العملية الاتصالية (مستقبل ← مرسل)، التي يعيشها مختلف مكونات النسق التنظيمي من إطارات من الجنسين ، والتي لا يفهم معناها إلا من خلال **السياق** الذي تجري فيه العملية الاتصالية، حيث يتحدد من هذا النسق شكل الاتصالات التنظيمية السائدة وطبيعة العلاقات وقواعد نظام النسق القائمة على أساس الجندر، بمعنى للسياق أهمية كبيرة في إعطاء معنى للظواهر والأفعال أو الأشياء باعتباره يساهم في تشكيل نسق التفاعل من العوامل المادية والبشرية والاجتماعية والثقافية والزمنية والمكانية والتي تؤثر على سيرورته وقواعد نشاطه، بمعنى كيفية تفاعل الفاعلين الأساسيين بالإدارة العليا من الجنسين ضمن ما تؤطره لهم مجموعة القواعد والمعايير التنظيمية التي تحكم نظام هذا النسق لما تشمل على قواعد رسمية وقواعد غير رسمية، ثقافة تنظيمية وأعراف تنظيمية، تنشئة اجتماعية تنظيمية، اتجاهات سلبية او ايجابية نحو الجندر... ولما لهذه هذه القواعد من مساهمة في تشكيل الوعي ووجهات النظر التشجيع على التنوع بين الجنسين واقباله على فكر الجندر، وفيما إذا كانت القيادات العليا بالمؤسسة تتبنى هذا الفكر وتتبناه في وعيها وسلوكياتها ويترجم في اتصالاتها اللفظية وغيرها من أشكال الاتصالات التنظيمية الأخرى في تصور ونظر إطارات من الجنسين على اعتبار أنهم يعملون في تفاعل واتصال مستمر يكسبهم صفات معينة التي ينسجها التفاعل الثقافي بينهم، تتناقل عبره قيم ومعايير ومعتقدات وطقوس وأساطير تحدد بنية النسق ونشاطه ويجمعهم هدف أساسي هو تحقيق أهداف التنظيم.

2.2: مقاربة التفاعلية الرمزية:

إن الدراسات العلمية الحديثة والأصيلة أصبحت تتأسس على مقاربة أو أكثر تحدد إطارها وترسم اتجاهها وتبني مفاهيمها وتحصر أهدافها، ولما كانت هذه الدراسة تسعى في جانب منها إلى الكشف على استراتيجيات الاتصال التنظيمي في كيفية ممارستها لمنظور الجندر، ومدى تسخيرها إمكانيات وأشكال الاتصال التنظيمي بشكل عام، وعليه فإن هذه الدراسة تتبنى مقاربة التفاعلية الرمزية كمقاربة نظرية ثانية،

والتي نلمس معالمها في فلسفة بعض الإستمولوجيين المعاصرين، كما نجد أثرها عند شوتز (CHUTZ)، الذي يرى أن موضوع المعرفة أو مشكلة البحث لا يقع خارج الذات التي تتناوله وتنصب عليه، بل يوجد داخلها كجزء منها وامتدادا لها، وهذا عكس الاتجاه الوضعي الذي يسلم بوجود الحقائق خارج الذات ومستقبلها عنها. [59]

وهذا للحاجة الماسة التي تتميز بها طبيعة الدراسة الوصفية والكشفية، والأهداف العامة للدراسة تتلاقى مع أفكار وتوجهات هذه المقاربة، وكما هو معلوم فان كل مقاربة لها زاوية رؤية تنظر بها للظاهرة الاتصالية، واختيارنا للبراديغم النسقي وحده لا يغطي كل زوايا الموضوع المبحوث، وعليه أضحت أفكار التفاعلية الرمزية ضرورة ملحة في دراستنا الحالية لتحقيق التكامل في الموضوع المدروس.

كما أن اختيارنا لهذه المقاربة جاء بناءا على حاجتنا البحثية لها وللأسباب الآتية:

باعتبار أن هذا المدخل في تناوله الموضوع لا يدرك إلا إذا أوضحنا الوظائف والأهمية التي تؤديها الرموز بالنسبة للمجتمع ومؤسساته وأنظمته المختلفة التي تشكل البناء الاجتماعي من جهة والصورة البنائية من جهة أخرى، وفي هذا السياق يرى "غي روشيه **G.Rocher** "أن الرموز تؤدي وظيفيتين:

وظيفة الاتصال، ووظيفة المشاركة، وهما في الحقيقة وظيفتان متداخلتان لا تنفصلان، لان لا معنى ولا جدوى من الاتصال بدون مشاركة فكرية ووجدانية واجتماعية بين طرفي العلمية الاتصالية في أي تنظيم أو بيئة تحتضنه، وعليه فان الرموز تفيد من خلال هذه الوظيفة التي تؤديها في تسليط الضوء على نظام الاتصال والمعاني في المؤسسة من خلال العلميات والأدوار التي يقوم بها الأفراد وتؤديها الفئات الداخلة ضمن الجمهور الاتصال الداخلي للمؤسسة الجزائرية (مؤسسات ميدان الدراسة الحالية)، وذلك بالكشف على المعاني التي يؤسسها الأفراد باختلاف صفاتهم وأدوارهم ومكانتهم في مجتمع المؤسسة والتي توجه أفعالهم وتحدد علاقاتهم.[60]

---

[59] Pountois (J.P) (DESMET) H : épistémologie et instrumentation en sciences humains, Pierre Mardaga, Bruxelles , 1988 , P 8.

[60] الطاهر اجغيم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

وأكد وعزز هذا الطرح المفكر عبد الرحمان عزي الذي يرى: " أن المنظور والمنهج الذي تعكسه التفاعلات الرمزية يكتسي أهمية خاصة في دراسة واقع المجتمع في المنطقة العربية، وذلك بحكم طبيعة الثقافة الشفوية التي كثيرا ما تندثر، وما يبقى عالقا من رواسب الذاكرة، لا يمكن أن يشكل أساس فهم الظاهرة الاجتماعية في السلوك الاجتماعي التفاعلي الرمزي تبدو لين المعاني الذاتية التي يحملها الأفراد عن واقعهم والتي تشكل أساس حقيقتهم ووعيهم بأنفسهم و بالعالم الخارجي.[61]

تجسدت هذه النظرية في أعمال **جورج هربرت ميد**، حيث تهتم أساسا بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز المبنية على الاتصال، وفي هذا الإطار يقدم **ميد** رأيا في السلوك الاتصالي ويسانده في ذلك تلميذه **هربت بلومر** حيث يتلخص في:

- ✓ **أولوية الاتصال:** يرى **ميد** أن الذات البشرية هي منبع كل أشكال الاتصال، ولكي نفهم الاتصال علينا فهم الذات المتسببة في حدوثه، وهو بذلك يساند أراء عالم النفس **فونت.**
- ✓ **انعكاسات الفعل الاتصالي:** أي قدرة الفرد على التحدث مع نفسه من وجهة نظـــــــر

الآخرين، بمعنى انه يضفي عليها الطابع الاجتماعي، وهكذا فان الاتصال يعتبر عملية خلاقة بمعنى أن نتائجه هي نفسها نتاج الفعل الاجتماعي الذي يعد فريدا من نوعه ولا يمكن التنبؤ به بدون فهم حقيقي للاتصال.[62]

وتهتم التفاعلية الرمزية بالمعاني والصور التي يشكلها الأفراد عن الأشياء وعن بعضهم البعض.

ويقودنا هذا التصور إلى تناول مفهوم الرمز الذي عرفه " غي روشيه " RocherGUY" على انه ذلك الشيء الذي يحل محل شيء آخر أو يذكر به" ، و بدوره عرف جورج غورفيتش الرمز في كتابه la vocation actuelle de la sociologieعلى نحو: " أن الرموز الاجتماعية عبارة عن إشارات واعية حول الأشياء، أو تعبير عن حضور أشياء بطريقة مقصودة، وقد صيغت هذه الإشارات لاستحضار أشياء غائبة. [63]

[61] عبد الرحمان عزي، الفكر الاجتماعي المعاصر، دار الأمة، الجزائر، 1995، ص ص 51، 52.

[62] مي العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 47،49 .

[63]GURVITCH (georges) : la vocation actuelle de la sociologieti France.1998.p :96.

يبدو من خلال التعريفين وجود تطابق بينهما حول مفهوم " **الرمز** " حيث أن دور واهمية الرموز يكمن في استحضار الأشياء الغائبة، وهذا من خلال اللغة التي ترتبط بالقدرات العقلية العليا كالتذكر والتحليل اللذان يصحبان ويحددان كل عملية إبداع، وهذا معناه أن العقل الإنساني يشكل صورا ذهنية عن الأشياء في العالم الخارجي الذي ترصده الحواس ويعطيها رموزا اجتماعية وقيما ثقافية في إطار زماني ومكاني معين، بحيث تصبح تفيد معنى واحد عن استخدامها من طرف الجماعة الاجتماعية الواحدة، فالناس يتعاملون فيما بينهم عن طريق الصور أكثر مما يتعاملون عن طريق الأشياء نفسها، وبما أن الأفراد يشكلون الصور من خلال تجاربهم أثناء الاحتكاك بالواقع، فان ذلك يعطي الانطباع بأن تشكيل هذه الصور يأخذ طابع " **الأفكار الشخصية** " على حد تعبير كولي Cooly الذي يسلم بمبدأ التأويل الذاتي للمعنى، ويطرح في ذلك سؤال بقوله : لكن كيف يحصل هذا التأويل ؟

يعتبر جورج ميد G.H.Mead من أهم مؤسسي مدرسة التفاعل الرمزي التي تعرف أيضا بمدرسة شيكاغو، أن النشاط المتبادل بين الفاعلين الاجتماعيين يعرف بصفته عملية اجتماعية ذات دلالة رمزية، حيث يكون كل شخص قادرا بواسطتها على وضع نفسه مكان الآخر، إنها عملية رمزية مجردة من صورة واقعية إلى حد كبير، إذ بما أنني لن اكونا أبدا شخصا أخرا غير أنا، فان صيغة اخذ دور الآخر تشير إلى الرابط بين فكرة الدور وفكرة النشاط المتبادل، الرمزية، إن النشاط المتبادل كما يفهمه " ميد Mead " هو جملة من **الاستراتيجيات** التي يتوافق بواسطتها الشخص والآخر مع بعضهما البعض .[64]

وهكذا فان التفاعلية الرمزية تعطي الأسبقية للمعنى الدال عن الفعل أو التفاعل الاجتماعين، فكلما زادت المعاني المشتركة بين أفراد جماعة اجتماعية معينة كلما زادت عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها، تبرير ذلك أن الإنسان قد يوثق علاقته بالآخر يدخل في عمليه اتصال معه، فإن نجح في ذلك فان حظوظ توثيق العلاقة تصبح كبيرة ، لذلك قال الانتربولوجي " ادوارد سايير " SAPIRE.DWARD "إن **السلوك** عبارة عن **رمز**، وقبله ذهب " إميل دوركايم E.Durkheim" إلى القول بان الأسلوب الوحيد لاندماج الضمائر وانصهارها هو العبور على طريق الرموز.[65]

---

[64] إدريس بولكعيبات : وضع الطبقة الوسطى في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2001، ص176.

[65] Sapir (ED WARD) : L’anthropologie, édition de minuit France, 1967.p 52.

فالاتصال حسب هذه المقاربة يتم باستعمال **الرموز** وهو **جوهر التفاعل الاجتماعي**، و به يمكن تناول ومعالجة الظواهر التي تترتب عن ذلك فيما يتعلق بمفهوم **النظام الاجتماعي**، تسلسل سلم السلطة، علاقة الفرد بالمجتمع، بنية المعاني في المجتمع، آليات التغيير، بمعنى آخر فان حقائق هذه الظواهر ليست ثابتة بقدر ما تتوقف على المعنى الذي يضيفه الأفراد على هذه الظواهر في عملية التفاعل الاجتماعي، والتي (الظواهر) هي تفاعل اجتماعي يتم فيه التبادل والتفاوض وحتى الصراع بواسطة الرموز (اللغة)، فالحقيقة في حد ذاتها هي إنتاج يبرز في التفاعل الاجتماعي.[66]

وعليه ...استناد الدراسة على هذه المقاربة أيضا لموضوع استراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع فكر الجندر بالمؤسسة الجزائرية، بحكم أنها تركز على معنى الفعل الاتصالي والتفاعل الاجتماعي ومعنى المكانة الاجتماعية لكل فرد ضمن هذا التفاعل، كما أنها تساعد في فهم وتحليل الرموز والسلوك التي يقوم بها كل فرد داخل التنظيم.

فدراسة عملية التفاعل الحاصل بين القيادة الإدارية العليا(المدراء) والإطارات من الجنسين من جهة، وبين الأفراد العاملين في المؤسسات الجزائرية (تفاعل الإطارات من الجنسين فيما بينهما) من جهة أخرى، تُمَكننا من ربط تفاعلات الرموز الاجتماعية والثقافية المحيطة بهم في بيئة التنظيم، ودروها كمحفز أو معوق لترسيخ أو نشر فِكر الجندر الذي يتماشى مع ثقافة المجتمع العربي والإسلامي المحافظ.

كما تعيننا هذه المقاربة على فهم طبيعة العلاقة بين الجنسين التي تنشأ نتيجة هذا التفاعل، والذي هو نتيجة للصورة الرمزية أو الذهنية لكل منهما عن الآخر.

وأخيرا...تؤخذ في الاعتبار منطلقات **البراديغم النسقي والتفاعلية الرمزية** في تحليل نتائج هذه الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلاتها الأساسية، والتي تتضمن أبعاد أساسية لها، وهي البعد التنظيمي والإداري في العملية الاتصالية، والبعد النفسي والاجتماعي بما فيه البعد الثقافي والرمزي، وأخيرا البعد الاقتصادي والإنتاجي الذي يعتبر غاية كل عملية اقتصادية واجتماعية وإدارية بما في ذلك العملية الاتصالية.

وتسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدم الاكتفاء بمحاولة تقديم الوصف الدقيق عن واقع الجندر من منظور اتصالي تنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وذلك عبر تسليط الضوء على الأبعاد السالفة

[66] عزي عبد الرحمان، الفكر الاجتماعي المعاصر والظاهرة الإعلامية الاتصالية، بعض الأبعاد الحضارية، د ط، دار الأمة، الجزائر، 1995، ص 22.

الذكر، ولكنه بمحاولة تستمد معالمها ومقوماتها من دراسة النسق العام لهذه المؤسسات بما فيه من أنساق فرعية تساهم في تشكيله، على غرار النسق التأويلي للمعاني والدلالات المعبرة عنه في مختلف هذه الحقول من خلال الرموز التي بتداولها الأفراد وجماعات العمل والاتصال في فضاء المؤسسة الجزائرية، وهذا التأويل لدلالات الرموز هو الذي يجعل الدراسة تنتقل من مستوى الوصف إلى مستوى **الكشف** عن هذا الواقع ثم **الفهم** ، باعتبار الدراسة الأولى من نوعها في هذا المجال ـ حسب علم الباحثة ــ وحسب اطلاعها على الدراسات العربية في هذا الخصوص.

3.2 ـ النظريـــة الماركسيــة[67]:

يعتبر الماركسيون من دعاة حقوق المرأة فهم ينتقلون من مناقشة العمل المنزلي إلى تحليل وضع النساء باعتبارهن جيشا احتياطيا للعمل، ففي ضوء المادية التاريخية والمادية الجدلية أعطى كل من "**ماركس**" و" **انجلز** و"**بير** اهتماما خاصة بقضية اضطهاد المرأة، وأكدوا خضوعها وقهرها نتيجة للتطور الاقتصادي الذي مرت به المجتمعات الإنسانية، فقد فسر **انجلز** تفسيرا شاملا للعوامل التي ساعدت على التمييز بين الجنسين باعتماده فكرتي الاستغلال الطبقي ونشأة الملكية الخاصة .

وهو يقول: " إن أول تنافــر وأول عداء طبقي ظهر في التاريخ كان متطابقا مع تطور العداء بين الرجل والمرأة في ظل نظام الزواج الأحادي، وان أول ظلم طبقي كان مصاحبا لظلم الرجل للمرأة "، مؤكدا الدور الحاسم للمرأة في العملية الإنتاجية في ظل النظام العشائري الذي اكسبها مكانة أفضل من الرجل وسميت هذه المجتمعات بالامومية، وان تطور قوى الإنتاج ونشأة نظام تقسين العمل قد أدى إلى تدني مكانتها، بحيث شهد التاريخ الإنساني أول شكل من أشكال المجتمعات الطبقية في ظل المجتمع العبودي، وبظهور الإقطاعية والرأسمالية تطورت علاقات الإنتاج القائمة على الاستغلال، ظهر النظام الأبوي مقابل انحطاط المرأة وتحولت إلى مجرد سلعة وأداة للمتعة والمنفعة.

وعليه فان **المنهج الماركسي** يخضع المرأة للعلاقة بين المُستَغِل والمُستَغَل، ومن هذا السياق أعلن **ماركس وانجلز** مشكلة المرأة بربطها بالنضال الطبقي وبالتحول الثوري ويخص ماركس فكرة مشاع النساء

[67]بلقايد ثورية، الممارسة النسوية للقطاع غير الرسمي وتحديات سوق العمل الجزائري ـ دراسة حالة المرأة والممارسة الغير رسمية بولاية بشار 2017 ـ 2018، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019، ص 190

التي تدين بها الشيوعية الأمية، وأوضح **انلجز** أن النساء والأطفال هم ضحايا الرأسمالية، فأصحاب المغازل يفضلون النساء على الرجال لأنهن يعملن أكثر وبأقل اجر[68].

4.2 ـ نظرية المساواة:

حتى تستطيع أي مؤسسة أن تضع نظاما للحوافز لابد عليها أن تحدد الذي تعتقد بأنه يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليها أو ينفرون منها، وما الذي يجعلهم يندفعون إلى القيام بسلوك معين أو يتجنبه، بمعنى آخر يجب أن تحدد نظريتها من بين النظريات التي اهتمت بتفسير نظم التحفيز، لذا سنحاول من خلال انتقاء نظرية من نظريات التحفيز في محاولة لاستكشاف مدى التزام المؤسسة الجزائرية ممثلة في شخص قائدها (المدير/القيادة الإدارية العليا) بنظم التحفيز في تطبيقه على أفرادها وسنقتصر هنا على الإطارات الإدارية ، **لكن بمنظور جندري**، أي مدى التزام المؤسسة بتطبيق معايير نظام التحفيز المراعي للفروقات الجندرية من خلال إثارة دافعية وحماس ومدى تحقيق شعورهم بالعدالة والمساواة التنظيمية في المعاملة في أماكن العمل.

ونظرية المساواة تعتبر إحدى نظريات الحوافز الحديثة ، طورت هذه النظرية من قبل"**آدمز** "تشير إلى أن الفرد العامل (بغض النظر عن مستواه الوظيفي) يُحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية أو التنظيمية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل **الانجاز** الذي يقوم به، كما تركز هذه النظرية على **مد بشعور** الأفراد العاملين بالعدالة والمساواة في معاملة المؤسسة لهم مقارنة مع معاملتها للمستخدمين الآخرين وخاصة في نفس مجموعة العمل[69].

---

[68]المرجع نفسه، ص 191.

[69] (بتصرف) سالم حوة، مرجع سبق ذكره، ص 174.

خامسا: الخلفية الإمبريقيـــــة والمقاربة المنهجيـــــة:

أ ـ الدراسات السابقة:

بالرغم من كثرة الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت دراسات الاتصال التنظيمي، إلا أنها لم تخرج عن نطاق أبعاد معروفة معينة ومتكررة من بينها دراسات تناولت واقع الاتصال التنظيمي بالمؤسسات، وأخرى تناولت السلوك التنظيمي، ودراسات القيادة والاتصالات التنظيمية...إلا أن محاولة الربط بين هذه المواضيع بطريقة مباشرة مع بعد النوع(الجندر) لم تحظى بدراسات وفيرة، حتى على المستوى العالمي والغربي، لاسيما المستوى المحلي أو العربي.

وفيما يلي ملخصا لأهم الدراسات السابقة التي تناولت الاتصال التنظيمي ومنظور الجندر منها ما هو يتلاقى مباشرة مع موضوع الدراسة ومنه ما يتلاقى معها بصورة غير مباشرة.

1. الدراسات الأجنبيـــــــة:

- دراسة **Caroline Caron** و**Dennis Mumby**[70] وآخرون(2004):

هـــي عبارة عن عصارة لمجموعة دراسات علمية ميدانية نقدية نشرت في مجلة علمية متخصصة في دراسات الاتصال التنظيمي (Communication et organisation) "[71]للباحثة "Caroline Caron وآخرون، إذ تعتبر من الأعمال الأولى والأكثر تأثيرا في **مجال الاتصال التنظيمي** لشمولها على المنظور الجنساني في التحليل، نشرت بعنوان: **De l'appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle,**

ارتكزت هذه الدراسات العلمية على التحليل النقدي لأعمال علمية سابقة وإعادة النظر فيها من خلال أنها لم تراعي المنظور الجنساني في تحليلات نتائجها وتفسيراتها، والتي تعتبر من الأعمال الأولى المُؤَسِسَة للاتصال التنظيمي والتي لم تتضمن بعد الجندر، وذلك مقارنة لما اشتملت عليه نظريات تنظيمية أدخلت البعد الجندري في العلوم الاجتماعية منذ سبعينات القرن الماضي ساهمت في فهم عمل المؤسسات وحققت النجاحات الكبيرة لها على مستوى الفهم والتفسير والتحليل .

[70]Dennis Mumby, University of North Carolina at Chapel Hill, Faculty Member.
[71] Caroline Caron ,Op,cit, p 06.

وأولى الأعمــــــال الرائدة التي طبقت المنظور الجنساني في مجال الاتصالات التنظيمية، انطلقت بطرح السؤال" **بكيف** "،من خلال تسليط الضوء على السبب البنيوي لعدم المساواة بين الجنسين في التنظيمات والذي عانت منه النساء في منظمات الاعمال.

- **دراسة لكاتي فيرغسون**(1984 Kathy Ferguson) :

وتعتبر أول منتج فكري علمــي اعتمد على التحليل والمنهج النسوي للنموذج البيروقراطي بعنوان" **قضية النسوية ضد الديمقراطيــة** "(The Feminist Case Against Democracy)، وكشفت هذه الدراسة البعد الخفي والذي لم يكن في الماضي مرئي بالمنظمات، من خلال التحليل النقدي للنموذج البيرووقراطي ذو الطبيعة البطريركية العميقة(nature profondément patriarcale)، الذي ساد في المجتمعات الصناعية، هذا الأخير تصور المنظمة عبارة عن هياكل سلطة والخصائص السائدة بها من هياكل رسمية، وإجراءات مكتوبة صارمة، ومراقبة تمارس من قبل المدير واقتصار الاتصالات الصاعدة فقط على أهداف صارمة تخص الأداء والإنتاجية فقط، هذا النموذج الذي تم نقده من طرف مدرسة العلاقات الإنسانية ووصفته بالمذلة وآلية المنظمة التي وضعت من قبل **ويبر وتايلور**.

واستنادا إلى الإطار النظري الفوكولدياني(le cadre théorique foucaldien) أظهرت **فيرغيسون كيف يعمل هذا النوع من التنظيم البيروقراطي** من خلال نشر قيم تنظيمية تتمثل في " العقلانية والمنافسة والعدوان..." والتي تتوافق مع السمات المقترنة بفئة فرعية فقط والصورة النمطية للمذكر، في حين أن هذه الصفات مشحونة اجتماعيا ضد المرأة مثل بعض الصفات التي تنسب لها اجتماعيا من قبيل " التعاطف – الحدس – التعاون"، واعتبارها اقل أهلية من الرجل لتولي المناصب القيادية، ويطلق عليها بالصفات الأنثوية والتي هي ضرورية ومرغوبة من طرف المؤسسات وقياداتها لسير عمل البيروقراطية وجودته (Le bon bureaucrate est féminisé)، إضافة إلى أن المرأة بطبعها مطيعة للأوامر والتوجيهات وتتقبل الروتين والرتابة والتسيير الجيد يتطلب وجود مثل هذه الصفات، حيث في وجوده تتوقع زيادة في إنتاجية المنظمة، كما أنها تتمسك بالبناء الاجتماعي للذكورة (النظام الاجتماعي السائد)، باعتباره (الرجل) لديه القدرة على الحكم الذاتي ويتمتع بالاستقلالية، ولديه سلطة اتخاذ القرارات، وهي صفات فعالة في مناخ المنافسة، كما أن الرجل منطقي ويقمع عواطفه ...، **إذن السؤال المطروح طبقا لهذا النموذج إذن هو:**

كيف تتخيل امرأة تتقلد سلم المنظمة وتحتل منصب قيادي إداري وهي تحمل مثل هذه الصفات الضعيفة ؟

وتعد **فيرجسون** (Ferguson) أول من اظهر صلة بين التسلسل الهرمي للفئات بين الجنسين في النموذج البيروقراطي والذي مرده إلى البنية الاجتماعية الثقافية، حيث بينت في تحليلاتها أن هناك فارق لا متناهي على مستوى التكافؤ بين الجنسين **لوحظ** في المنظمات البيروقراطية، وساهم في دعمها وتعزيزها البناء الاجتماعي الثقافي، هذا الغرض التوضيحي سلط الضوء على دور التنشئة الاجتماعية **المتباينة** بين الجنسين في تطوير المواقف والسلوكيات والقيم التنظيمية التي ساهمت في تهميش المرأة في المنظمات العمالية وعلى نطاق واسع وفي جميع المجالات.

كما وضحت أيضا ـ (Ferguson)ـ أن من ميزات النموذج البيروقراطي إجبار الخضوع لأعضائه،وبقيت**فيرجسون** متشائمة من إمكانية تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمرأة من خلال التكامل الواسع للعمال وترقية بعض النساء الى المناصب الإدارية، إن النموذج البطرياركي القمعي (modèle patriarcal répressif) حسب ـFergusonـ والذي وتقترح وسائل[72] أخرى للمنظمة وترفض الهيكل الهرمي التنظيمي المبني على أسس اجتماعية ثقافية لصالح عمل ديمقراطي يقوم على الإجماع المجموعة.

التعليق على الدراسة:

حيث أن هذه الدراسة التحليلية النقدية للنموذج البيروقراطي (ماكس فيبر) بينت التأثير السلبي الكبير للبناء الاجتماعي والثقافي للجندر على طريقة بناء وتأسيس وتسيير المنظمات، والذي انعكس مباشرة على التسلسل الهرمي والهيكل التنظيمي للمنظمة حول ادوار الجنسين التي شكلتها الثقافة المجتمعية، والتي كرست ادوار قيادية لجنس الرجال وادوار دونية مقتصرة على الإنتاجية لجنس المرأة.

- **دراسة لروزابيث موس كانتر**(Rosabeth Moss Kanter1977)، بعنوان **الرجل والمـــــرأة في المنظمات** (Men and Women of the Corporation,) :

ومثل **فيرجسون** وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات المعترف بها بالإجماع من قبل المجتمع العلمي،باعتبارها تناولت بالتحليل النقدي أهمية المقاربة الجنسانية في المنظمات،حيث فسر " **موس كانتر**" الصعوبات المحددة التي واجهتها النساء في المؤسسات الكبرى عن طريق أسباب هيكلية داخلية وخارجية والمتعلقة بالمساواة في الأجور أو التكافؤ في الفرص في الترقي الوظيفي داخل

[72]Ibid, p 10.

المنظمات،والتوعية من عدم تامين الهيكلة التي تعوق السعي لتحقيق مساواة بين الجنسين، ودرس **موس كانتر** مجموعة من المواضيع المتعلقة بـ "الجنسانية والاتصال في المنظمة "، والتي تركز غالبيتها على الاختلافات بينهما والذي يمكن أن تلاحظه المنظمة بين الرجل والمرأة مثل: الشبكات الغير رسمية، وظيفة التوجيه، والمرأة والمضايقات الجنسية، الصراعات، التحرش الجنسي، القيادات النسائية في المنظمات،وطرائق العمل، وتعريف **الأدوار** داخل المنظمات **خاصة على المستوى الرمزي**، مثلا **مفهوم المدير** على سبيل المثال والذي يستحضر بعض الصور النمطية في **الذهنيات**" أن **وظيفة ودور**" **المدير**" هي دائما مصاحبة لجنس المذكر "**الرجل**" والذي تشير صفاته إلى **الذكورة**، هذه الصورة النمطية تكمن وراء مقاربة تنظيمية لم تتمكن من تشخيص المشكلات التنظيمية المجردة وضعف في مهارات التحليل، وعدم التمتع بالتفوق الإدراكي في حل المشكلات واتخاذ القرارات في مقابل مصلحة المنظمة...والعديد من الأمثلة، بين **موس كانتر** أن[73]**الاختلافات** بين **الرجال والنساء في السلوك التنظيمي** لا ينجم عن صفات جوهرية متعلقة بكل جنس أو فرد وإنما **الهيكل التنظيمي والظروف التنظيمية الاجتماعية** هي التي تحدد هذه الخصوصيات، مع **تركيزه** على **الدور المركزي للجنسانية في الحياة التنظيمية.**

التعليق على الدراسة:

بينت هذه الدراسة أهمية الصورة النمطية الجنسانية (القائمة على افتراضات جنسانية) في المنظمات في تكوين وترسيخ دور ووظيفة كل فرد من الجنسين، والتي على أساسها تبنى هذه الأدوار والوظائف والحقوق والواجبات.

وعلى طريقة **فيرغسون**، شرح **موس كانتر** الصعوبات التي تواجهها النساء في المؤسسات الكبيرة لأسباب هيكلية داخلية وخارجية والمتعلقة بالمساواة في الأجور أو تكافؤ الفرص أو في التقدم الوظيفي داخل المنظمات .

- **دراسة لدنيس مامبي** (Dennis K.Mumby) :

والذي تناول التاريخ الأصلـــي لإدراج الجندر في مقاربات التنظيم (1966)، خاصة مع ظهور موضوع المرأة والقيادة في هذا المجال، ومقارنته لأساليب القيادة بين الرجل والمرأة ، وأشار في تحليلاته ومن زاوية اتصالية تنظيمية أن النساء لا تمارس السلطة بنفس الطريقة التي يمارسها الرجال، إذ أن المرأة

[73]Ibid, p 12.

تعتمد على أسلوب تواصلي مباشر **(قيادة تفاعلية)** وتشجع على تبادل المعلومات وتقاسم السلطة، وكلاهما عنصران يؤديان إلى زيادة الدافعية والأداء للأعضاء في المنظمة .

حيث بينDennis K.Mumby أن الدراسات الرائدة التي أجريت في أواخر السبعينيات حول موضوع التحرش الجنسي **لكاثان مكينون** (MacKinnonCathanne) 1979 ، والتي مهدت الطريق لنوع جديد من الدراسات في المنظمات بفضل التأثير الكبير للنظريات النسوية مقارنة بالبحوث الكلاسيكية، تحدث أيضا Dennis K.Mumby أن هذه الدراسات تتمحور حول التمثلات الاجتماعية المهيمنة على موضوع التحرش الجنسي والتي تفرض عدا الخوض فيه أو التحري عنه، والذي اعتبره ظاهرة تنظيمية ضارة ومؤذية في القطاع الخاص، **ووصل 138 باحث لنتيجة** أن عدم تكافؤ السلطة بين الرجل والمرأة في مواقع صنع القرار في عملهن، وهي تعتبر ممارسة تعدي على المرأة وتجعلها في وضع متوتر وغير مستقر، مما تفرض على المنظمات مراقبة صارمة في أماكن العمل، لأنه يتسبب في تعطيل العمل والانتاجية، وكان الهدف النهائي للدراسة هو الخروج بنتائج من القطاع الخاص وإظهار تأثيرها في القطاع العام وإبراز التجربة المشتركة للنساء في المنظمات، وذلك بتدخل المجتمع العلمي في وضع تدابير علاجية لهذا الوضع وفهم لأداء كل المنظمات بطريقة أفضل .[74]

التعليق على الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة إبراز خطورة موضوع التحرش الجنسي في المنظمات **و**القائم أساسا على نوع الجنس،ويوضح تعقيد العلاقة بين الاتصال، والسلطة، والنوع،والهوية الجنسانية في المنظمات، مع التأكيد بأنه يعد من المواضيع التي لا تناقش بما فيه الكفاية حسب **مومبي**(Mumby, 1996) في أعمال في الاتصالات التنظيمية،وهذا نتيجة إلى الاعتماد غير المكتمل لمفهوم النوع الاجتماعي في الاتصالات التنظيمية .

دراسة لآكـــر وفان هوتن (1974) (Acker et Van Houten):

حول درســـــات تجارب الهاوثورن (les Hawthorne studies)، والتي كانت موضوعها تحليلات نقدية أيضا حول نتائج دراسات الهاورثورن، حيث قاما Acker et Van Houten بإعادة قراءتها بناءا على منطلقات **المقاربة الكلاسيكية** إلى **تطبيق مقاربة قائمة على نوع الجنس**، ويعد بحثهما هذا الأول من نوعه، حيث اقترحا ضرورة إعادة النظر في نتائج التجارب العلمية الكلاسيكية والدراسات العلمية

[74] Ibid, p p 13,14.

السابقة المبنية على شمولية التحليل والطرح، ويوضح ذلك في دراسة وتجربة أبحاث الهاوثورن " أن مجموعة الفريقين العاملين الذين وضعوا تحت الملاحظة كانوا ليسوا من نفس الجنس ولم تخضع المجموعتين لنفس الظروف، حيث كانت المجموعة الأولى متكونة من **النساء** في بيئة تنظيمية تحت إشراف الرجال وتسيطر عليها **الرجال**، والمجموعة الثانية متكونة من **الرجال في ظروف العمل العادية الخاصة بهم**، ومع ذلك لم يلاحظوا ولم ينتبهوا **الباحثين** في ذلك الوقت في **تفسيرهم للعلاقة بين الجنسين**، ووصلوا إلى نتائج معممة للمجموعتين ، كما لو أن **الموضوعات المبحوثة كانت لا تمس جنسين مختلفين وتحت ظروف تنظيمية مختلفة ايضا.**[75]

الاستفـــادة العلمية والمنهجيــــة:

الاستفادة من هذه مجموعة الدراسات ذات الطبيعة التحليلية النقدية في المستويين النظري والميداني:

الجانب النظري: فيما يتعلق بالدراستين الأوليتين **لكاتي فيرجسون** و**لروزابيث موس كانتر، أفادتنا** دراستهما بالفهم العميق حول الأسس العلمية التي يقوم عليها التحليل النقدي المراعية للمنظور الجنساني، وما يتوجب على الباحث ملاحظته في المؤسسة اثناء تفسير الظاهر التنظيمية الاتصالية القائمة على النوع،ومجموعة النقاط الدقيقة الواجب تضمنها هذا التحليل، بالإضافة إلى التعرف وبوضوح على الأسباب الكامنة وراء تهميش النساء في المنظمات بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، مما ساعدتنا هذه التحليلات في رؤية تأثير ودور الممارسات الرمزية في المؤسسات ، أما دراسة موس كانتر فقد أظهرت بعدا أخرا في التحليل القائم على أساس النوع من خلال توضيح بنية **الاختلافات** بين الجنسين **في السلوك التنظيمي، حيث** ساعدتنا التفسيرات المقدمة من طرفه في فهم ما وراء هذه الظواهر التنظيمية الجديدة،مع **تركيزه** على **الدور المركزي للجنسانية في الحياة التنظيمية .**

أما دراسة **آكر وفان هوتن** حول تجارب الهاوثورن فتعتبر من الدراسات الجديدة بالاهتمام التي أثارت جدلا حول إعادة النظر في قراءة النظريات الكلاسيكية المبنية على منطق شمولي لتفسير واقع المنظمات، وأهمية إدراج أسس علمية مبنية على تحليلات المنظور الجنساني .

[75] Ibid, p 14.

الدراسة السادسة: لـ DANA M.BRITTON، (Kansas State University)، 2000[76]:

بعنوان "**إبسمولوجيا المنظمات الجنسانية**""THE EPISTEMOLOGY OF THE GENDERED ORGANIZATION من جامعة كنساس الأمريكية :

أظهرت الدراسة إبراز انه رغم الاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة للمنظمات بمنظور الجندر(النوع الاجتماعي)، إلا ان سياساتها وممارستها التنظيمية والواقع الفعلي يها يظهر غياب تام لمؤشرات الالتزام بمنظورات الجندر، تمت هذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات النظرية من خلال إجراء عمليات فحص وبحث في تقاليد وأعراف هذه المنظمات التي تقوم أساسا على الجنسانية في الموضوعات التالية: الثقافة التنظيمية ـ القيم التنظيمية ـ الأعراف التنظيمية ـ القيادة... ومُسَاءلة كل هذه المفاهيم في مدى مراعاتها فوارق النوع، في محاولة منها لتأطير وتحليل الطرق التي تعكس بها تلك السياسات والممارسات في المنظمات لإعادة إنتاج عدم المساواة بين الجنسين، وبحثت الدراسة أيضا عن الطرق التي يتم من خلالها عمليات التدريب وما تتضمنه برامجها من مضامين جنسانية (مضامين تتناول بعد الجندر)، كشفت الدراسة أن هذه المضامين التدريبية على الرغم من أنها **تبدو** بشكل عام مصممة لتكون عامة بين الجنسين وعادلة (محايدة جنسانيا)، لكن ما **ثبت عن** الدراسة انها في الواقع هي مُعِدة للتعامل مع **العامل الموظف ا لذكر** فقط، وبرامجها ومضامينها تفيد العمال من جنس الذكور بطريقة غير واعية وغير قصدية في مؤسسات يسيطر عليها عرف تنظيمي تقليدي وكلاسيكي موجه للرجال.

استخدمت الدراسة اداة المقابلات كتقنية تعتمدها هذه البحوث (الكيفية)، ناقشت الدراسة ثلاث طرق شائعة في المنظمات لتطبيق المنظور الجنساني، وأن هذه الأخيرة تطرح إشكاليات مختلفة على مستوى التنظيم بدلا من حلها، مما يجعلها تُصعب من مشروع التغير الاجتماعي والتنظيمي الهادف، وأشارت أيضا أن الفضل في فتح مثل هذه البحوث التنظيمية الجندرية يرجع إلى "كاتي فيرجسون"(1984)[77]، وتختم الدراسة بتقديم اقتراحات حول كيفية بناء مفاهيم أكثر فائدة حول التنظيمات الجنسانية (التنظيم الذي يتبنى فكر الجندر، ويقر بالتنوع بين الجنسين)، وذلك باعتماد آليات تدريبية متفتحة على النوع، تنطلق من مدربين معتمدين وملمين لمفاهيم الجندر إلى توفير الميزانية لتحقيق ذلك، ودمج وتبني استراتيجيات تنظيمية جنسانية.

[76] GENDER & SOCIETY, VOL 14, NO.3, June2000, 418-434, Kansas State University. https://doi.org/10.1177%2F089124300014003004

[77] اشرنا إليها في الدراسة السابقة الأولى والتي تعتبر دراساتها من بين الدراسات المؤسسة والفاتحة لدراسات الجندر بمجال الاتصال التنظيمي.

الاستفـــادة العلمية والمنهجيـــــة :

أعطت هذه الدراسة جانيا آخرا من الاستفادة العلمية على المستوى ألمفاهيمي والنظري والميداني والذي نوضحه في التالي:

في الجانب المفاهيمي كيف تتشكل مفاهيم عدم المساواة بين الجنسين في المنظمات والمؤسسات بطريقة غير واعية أو قصدية في ثقافة المؤسسة أو أعرافها التنظيمية أو قيمها التنظيمية ... بالإضافة إلى أهمية لفت الانتباه إلى ضرورة احتواء مضامين التكوين أو التدريب على برامج جنسانية في المؤسسات.

- **الدراسة الثامنة لـ** برِنْسُن أَنِي وآخرون (Berntson, Annie & al) بعنوان: **كيف تنقل أديداس القيم الجنسانية** "How adidas communicate gender values "، من جامعة Karlstad University السويدية (2006)[78]:

خلفية مشكلة الدراسة:

أن للعلامات التجارية أهمية متزايدة للمؤسسات، وهي ميزة لا تقدر بثمن، اذ يمكن اعتبارها أحد الأصول الخالدة للمؤسسات،وهي من أكثر الطرق فعالية للمنافسة في السوق، وذلك لقدرتها على جلب جماهير واسعة من خلال سمات معينة وارتباطات بعقل المستهلك وتضيف قيمة إلى المنتَج والمنِتج، وامتلاكها القيم القوية المرتبطة بالعلامة التجارية تجعلها تبقى في ذهن المستهلك، لكن المشكلة هي عندما تصبح للعلامة التجارية العديد من الهويات والمنتجات المختلفة وتربطها بمجموعة متنوعة من القيم، حيث تؤدي القيم الكثيرة إلى إرباك المستهلك وإلى نقص في الهوية ، خاصة إذا **كانت القيم متناقضة** مع بعضها البعض ، بصرف النظر عن التصحيحات الصعبة في سنوات الثمانينيات لشركة adidas، بالرغم أنها كانت قوية وناجحة في صناعة الرياضة في الخمسينيات، حيث غطت adidasالعديد من جماهير وأسواق الرياضة، لكن كان لديهم ثلاث علامات تجارية لفئات مختلفة ، **adidas Sport Performance**، **adidas Sport Heritage** و **adidas Sport Style**: مجموعات أسلوب الحياة والأزياء، وملابس الشوارع هي المعروفة الأكثر هذه الماركة تشمل فئة الملابس الرياضية لخمسة أنواع رياضية مختلفة: كرة القدم، العدو(الجري)، كرة السلة، والتنس، والتدريب، التي تنتجها وتبيعها شركة adida

[78] Berntson, Annie & al, How adidas communicate gender values, Branding and Gender, Master's Thesis, Business administration, Karlstad University, 2006.
http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:5954/FULLTEXT01.pdf

للرياضيين المحترفين والأشخاص العاديين، ترتبط **Adidas** بشكل أساسي بكرة القدم ، ومن المعروف أولاً وقبل كل شيء **أنها رياضة للرجال**، ويهيمن الرجال **تقليديًا** على الاستهلاك الرياضي، **ما جعل**من **المرأة** لم تكن من أولويات استراتجياتها الاتصالية، وهو سبب نقص أو غياب **القيم الأنثوية** بأديداس.

الأشكال المختلفة للعلامات التجارية لـ adidas:



Adidas Sport Performance



Adidas Heritage



Adidas Sport Style

إن المرأة في الوقت الحاضر لديها حضور كبير في المشاركة في الرياضة، وهناك أيضًا اتجاه جديد في سلوك المستهلك، من حيث حصول النساء على تأثير كبير على قرارات الشراء والمؤسسات الحديثة أدركت ذلك، من خلال إعادة توجيه إعلاناتهم نحو النساء، هذا بالإضافة إلى اهتمامهم المتزايد بالرياضة النسائية من خلال جعل النساء هدفًا اتصاليا واستراتيجيا واضحًا لشركة **Adidas**وإعلاناتها.

وباعتبار النساء أكثر تعرضا للإعلانات مقارنة بالرجال، ما يجعل الإعلان أداة ممتازة عند محاولة تغيير قيم العلامة التجارية (**ما تريده المرأة وتجده جذابًا قد يغير بشكل كبير الاستراتيجية القديمة لــ Adidasللوصول إلى جمهور النساء وتحقيق النجاح** ، وهو ما تعين على **أديداس فهم** هذه التغييرات ومتابعة تطورات السوق بحيث يمكن تكييف إستراتيجيتها للاتصال نحو المرأة "العصرية كما هو مذكور في خلفية المشكلة .

هدف الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي:

لماذا لم تنجح **adidas** في تواصلها مع النساء في الخمس سنوات الماضية؟

وتفرعت عن السؤال المركزي الأسئلة التالية:

ـ كيف تشكل **adidas** إستراتيجيتها الاتصالية للوصول إلى النساء وتصنع **adidas** علامة تجارية جذابة للإناث؟

ـ ما هي الرسالة التي تحاول**adidas** إيصالها ، ومن هي امرأة **adidas** النموذجية **؟**[79]

اضافة الى ذلك، فهم كيفية تواصل **Adidas** مع النساء وكيف يؤثر ذلك على العلامة التجارية

وسعيها إلى تشخيص وإبراز أهمية البعد الإعلامي في تبني قيم النوع (الجندر) لتأثير ذلك على سلوك المستهلك من الجنسين في عملية شراء للمنتجات الرياضية، مما ينعكس ذلك على العلامة التجارية ، ومثال ذلك العلامة التجارية adidas من جراء التطور الذي حققته في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال التفطن لضرورة بناء إستراتجية اتصالية تخاطب جنس الأنثى وميولاتها الاستهلاكية مقارنة مع الاتصال الأحادي التوجه في الخطاب والرسائل الذي كان قبل هذا التفطن يخاطب جنس المذكر فقط، على اعتبار أن العلامة التجارية **اديداس** ذكورية خاصة بالملابس الرياضية الرجالية فقط، وهو السبب الذي جعل من الصعب على المستهلكات (النساء) التعرف على **أديداس** وجعلها ماركة أكثر جاذبية للإناث، وذلك بالتركيز على أهمية تبني القيم الأنثوية في بناء الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بالشركة **اديداس** الموجهة للجمهور خاصة النسائي (الأنثوي).

المنهج: تحليل محتوى للإعلانات التجارية لشركة **اديداس** العالمية.

واعتمدت الدراسة أيضا على الطريقة الكيفية (النوعية) في جمع البيانات، تم تنفيذ هذه الطريقة من خلال مقابلتين جماعية ومقابلة شخصية واحدة، وأجرى أيضًا **تحليلًا** على عشر صور لإعلانات **adidas**.

واختارت الدراسة أيضا إجراء تحليل لصور لستة منتجات إعلانية **adidas** لمدة 05 سنوات الماضية لمعرفة سبب عدم نجاح العلامة التجارية في تواصلها مع جمهور النساء وجذبهن إليها.

واستندت البيانات التي يراد تحليلها بشكل أساسي إلى الكلمات، الرموز والصور، وجزئيا على مصادر مكتوبة، واستكملت بمقابلة مع سلطة الإعلان، بالإضافة إلى إجراء أيضا مقابلات مع عشر نساء من الجمهور الخارجي للحصول على وجهة نظر المستهلك حول الإعلانات الستة.

وحرصت الدراسة على الطريقة النوعية في جمع البيانات على اعتبار أنها الأفضل لمثل هذا النوع من الدراسات، لأنها تتيح فهم أعمق وأكمل للظاهرة التي ندرسها.

نتائج الدراسة:

[79] Ibid, p 07.

وخلصت الدراسة إلى أن سبب عدم نجاح شركة **adidas** العالمية في جذب النساء إليها يرجع إلى اعتمادها على **خمس هويات** مختلفة على مدار هذه السنوات، وفي عام 2005 تعاونت **اديداس** مع شركة ستيلا مكارتني لتصميم ملابس **اديداس** عملية بهدف جعل العلامة التجارية[80]أ كثر جاذبية للنساء حيث استمر هذا التعاون إلى غاية 2010 وهو ما وفر لشركة **اديداس** التوحيد في هويتها الذي تحتاجه.

كما توصلت أيضا النتائج إلى انه يجب على شركة**adidas** أن **تفهم** كيف **يتصرف المستهلكين** من **الجنسين** عند بيع منتج **يراعي** نوع الجنس، مما يتعين عليها فهم أشكال التمييز بين الرجال والنساء وكيف يختلفون في الاستهلاك ونمط الاستهلاك.

كما انه من غير المرجح أن تحتفظ العلامة التجارية بمكانة قوية في ذهن المستهلك إذا كانت القيم المرتبطة بالعلامة التجارية ذكورية فقط.

إدراك الشركات العالمية **adidas** أن هناك اتجاه جديد في سلوك المستهلك؛ يرجع الى أن النساء أصبحن لهن تأثير كبير على قرارات الشراء، لذلك عملت على إعادة النظر في توجيه إعلاناتها نحو النساء وهذا ما أكدته مقابلة مع احد المبحوثات " أن النساء لا تشتري لأنفسهن فحسب، بل يصنعن أيضًا غالبية المشتريات لأطفالهم مما يؤثر ذلك على قرارات الشراء الخاصة بالرجال من حولهم، والمرأة أصبحت مسؤولة عن حوالي 80٪ من الاستهلاك الفردي، وبالتالي لم يعد من الممكن تجاهلها من قبل ماركة أديداس، نجحت **adidas** في أن تصبح شركة مهيمنة في سوق الملابس الرياضية النسائية ولتضيف الكثير من القيم الأنثوية لعلامتها التجارية نتيجة للتغييرات والتي يتطلب من أديداس فهم هذه التغييرات، بحيث أصبحت استراتيجيات بناء العلامة التجارية جذابة للمرأة "العصرية، وأدوار الجنسين لها اتسعت بشكل ملحوظ وتداخل الأدوار الذكورية والأنثوية كل منهما مع الآخر، هذا يعني أن منتج adidas ومديري العلامة التجارية والمروجين يجب أن يقرروا ما هي الرموز والنماذج التي يجب أن يربطوا بها العلامة التجارية عند تحديد نوع الجنس.

القيم التي تريد أديداس تمييز علامتها التجارية بها هي "***أصيلة وملهمة ومبتكرة*** "، بخلاف هذه القيم ترتبط أديداس مع الرياضة والجودة بالخطوط الثلاثة، السمات التي ربطتها Adidas بعلامتها التجارية، من خلال إستراتيجيتها التسويقية هم أساسًا من الذكور وهذا يسهل على الرجال القيام بذلك التعرف على المنتج وشرائه[81].

[80] Ibid, p15.
[81] Ibid, p20

الاستفـــادة العلمية والمنهجيـــــة :

أفادتنا هذه الدراسة بشكل مباشر ومتطابق مع توجه دراستنا الحالية في أهمية بناء إستراتيجية اتصالية ذات أبعاد جنسانية، بمعنى كلما كانت المؤسسة مدركة لأهمية التنوع بين الجنسين والاختلاف بينهما كانت الإستراتيجية الاتصالية المعدة أكثر دقة والنتائج المرغوب في تحقيقها أكثر ايجابية.

- **الدراسة السابعة:** لـ كايلن ستامارسكي وليان سون هينغ (2017)، كندا، بعنوان: **أوجه عدم المساواة بين الجنسين في مكان العمل: آثار الهياكل التنظيمية، والعمليات، والممارسات، والتحيز الجنسي لصانعي القرارات**[82]، (University of Guelph, Guelph, ON, Canada):

الهدف من هذه الدراسة تحديد طبيعة التمييز بين الجنسين في أماكن العمل ودور سياسات إدارة الموارد البشرية في خلق التمييز الجنسي بين الجنسين وفي قراراتها التنظيمية،بالإضافة إلى فهم أسباب هذا التمييز(التمييز بين الجنسين في الهياكل التنظيمية، والعمليات، والممارسات، والتحيزات الجنسانية لصانعي القرارات التنظيمية)، كما أوضحت الدراسة أن أشكال عدم المساواة بين الجنسين في مكان العمل متعددة، مبرزة أنه أحيانا مكان غير مناسب لعمل المرأة خاصة بسبب هذه الممارسات الجنسانية التمييزية، واستدلت في ذلك بدراسات علمية أخرى بينت كيفية تأثير **التمييز** في مكان العمل سلبا على إيرادات **المرأة** وفرصها في التقدم الوظيفي، من ذلك **الفجوة** في الأجور بين الجنسين، **ندرة** النساء في مراكز القيادة، والوقت الأطول المطلوب من المرأة مقابل الرجال للترقية في حياتهم الوظيفية، وبعبارة أخرى يساهم التمييز في مكان العمل في تدني وضع المرأة الاجتماعي والتنظيمي والاقتصادي ، والأهم من ذلك أن هذا التمييز ضد المرأة يمكن أن يُعزى إلى حد كبير إلى **سياسات إدارة الموارد البشرية** وممارساتها، علاوة على ذلك عندما يتفاعل الموظفون مع صانعي القرارات التنظيمية، أو عندما يتم إبلاغهم بنتائج القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، قد يتعرضون للتمييز الشخصي في **شكل تعليقات جنسانية.**

وحسب الدراسة تعد أوجه عدم المساواة بين الجنسين في سياسات إدارة الموارد البشرية شكلا من أشكال **التمييز المؤسسي**، وتستعرض الدراسة الأدلة على ذلك التمييز المؤسسي ضد المرأة في عملية اختيار الموظفين، وتقييم الأداء، والترقيات... وعلى النقيض من ذلك فإن التمييز في القرارات المتعلقة

[82] Cailin S. Stamarski, and Leanne S. Son Hing,Op, cit, p33.

بالموارد البشرية وإصدارها يمكن أن ينجم عن ردود متحيزة من صانعي القرارات التنظيمية(القيادة الإدارية)، لذلك فهو شكل من أشكال **التمييز الجنسي**، وتقدم الدراسة أدلة على التمييز الجنسي ضد المرأة من جانب صانعي القرارات التنظيمية .

وأضافت الدراسة أيضا؛ دور وأهمية الهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات أي القيادة، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجية التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، وسياسة إدارة الموارد البشرية، وهي عناصر تنظيمية مترابطة بإمكانها أن تساهم في **التمييز بين الجنسين وتغذيته**، وبناء على ذلك يمكن أن تؤثر أوجه عدم المساواة بين الجنسين في كل عنصر من العناصر الأخرى، مما **يخلق نظاما تنظيميا لتعزيز** إدامة التمييز المؤسسي في جميع أنحاء المنظمة، واستعرضت الدراسة كيف يمكن **لممارسات الموارد البشرية** أن تساهم في عدم المساواة بين الجنسين، في القسم المعنون"**تأثير التحيز الجنسي على سلوك صناع القرار التنظيمي وممارسات الموارد البشرية**، في تحديدها الصلة بين صانعي القرارات التنظيمية المتعلقة بالتحيز الجنسي واحتمال قيامهم باتخاذ قرارات متحيزة جنسانيا تتعلق بالموارد البشرية أو التصرف بطريقة جنسانية عند **سن سياسات** الموارد البشرية.

وتصف الدراسة أيضا كيف أن **للتمييز المؤسسي** عبر الهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات أن يلعب دورا حاسما في المؤسسة، ليس فقط على مستوى القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وسن سياساتها، بل أيضا توفر **سياقا اجتماعيا** لمستويات صانعي القرارات التنظيمية **يحتوي على التحيز الجنساني** ، وبعبارة أخرى، حيثما يوجد مزيد من التمييز المؤسسي، يمكننا أن نتوقع مستويات أعلى من التحيز الجنسي .[83]

وبينت في جزئية منها "**كيفية الحد من التمييز بين الجنسين في المنظمات**"، من خلال أن ممارسات الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية، والعمليات، هي **نتيجة لتفاعل معقد** بين هذه العوامل، وينبغي للمنظمات أن تتخذ **نهجا** متعدد الأوجه **للقضاء** على كل أشكال التمييز في جميع المستويات السالفة الذكر، لان التركيز على **عامل واحد** فقط قد لا يكون فعالا إذا استمرت جميع العناصر الأخرى في التفاعل وتعزيز عدم المساواة بين الجنسين.

---

[83] Ibid : p35.

واقترحت الدراسة **نموذجا** توضيحيا يساعد **الإدارة العليا** في **فهم** أوجه عدم المساواة بين الجنسين في مكان العمل، وركزت فقط على تجربة المرأة في التمييز على الرغم من أن الرجال يواجهون بدورهم أشكالا أخرى من التمييز، وعللت هذا الحصر (التمييز على المرأة فقط) على اعتبار أن **التمييز** أكثر ضررا على **الصحة النفسية** للمرأة من الرجال، وهذا ما أثبتته الدراسات النفسية في ذلك الخصوص ابتداء من منتصف الثمانينات وحتى منتصف 2010 ، وبالإضافة إلى ذلك يستمد هذا **النموذج** من البحوث التي أجريت أساسا **في القطاعات والمؤسسات التي يسيطر عليها عادة الرجال**، ذلك لأن التمييز بين الجنسين والمضايقات ضد النساء تحدث أكثر في **بيئات يهيمن عليها الرجال.**

وفي نفس السياق بينت الدراسة كيف لسياسات الموارد البشرية **المتحيزة** ضد مجموعة من الموظفين، بغض النظر عن معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وأدائهم الوظيفي أن تساهم في التمييز المؤسسي، ويمكن أن يحدث هذا التمييز ضد المرأة في كل نوع من أنواع سياسات الموارد البشرية من توظيف الأفراد واختيارهم في المنظمة، ومن خلال مهامهم، والتدريب، والأجر، وتقييم الأداء، والترقية، وإنهاء الخدمة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت المرأة ممثلة تمثيلا ناقصا في برنامج تعليمي معين أو في نوع معين من الوظائف، ولا بد من النظر في وثائق التفويض هذه أو الخبرة السابقة في مجال الاختيار، **فإن المرأة تتعرض للتمييز بشكل منهجي**، حتى وإن لم يكن عمدا أو بوعي من المسؤولين.

و يحدث التمييز المؤسسي ضد المرأة أيضا في **تقييمات الأداء** التي تستخدم لتحديد المكافآت التنظيمية (مثالا التعويضات)، وتكافؤ الفرص (مثل الترقيات، وتعيين الأدوار القيادية)، والعقوبات (مثل إنهاء الخدمة)، ويمكن إضفاء **الصبغة الرسمية** على **التمييز** بين **الجنسين** وبشكل منهجي في سياسة الموارد البشرية إذا كانت **المعايير** التي يستخدمها صانعو القرارات التنظيمية لتقييم أداء في الوظائف لصالح الرجال وضد النساء ، على سبيل المثال مقياس الأداء الرئيسي الذي يكافئ الموظفين عليه والذين هم في المكاتب أكثر من أولئك الذين ليسوا كذلك، ومن ثم فإن **المعايير المتحيزة** في سياسات تقييم الأداء يمكن أن تسهم في التمييز بين الجنسين[84].

وقدمت الدراسة نموذجا يساعد في فهم التمييز بين الجنسين في ممارسات الموارد البشرية وصناع القرار في المنظمات وكيفية الحد منه، **واعتبرته أمرا معقدا**، وتعتقد أن هذا **التعقيد** ضروري **ليعكس بدقة**

[84]I bid : p38.

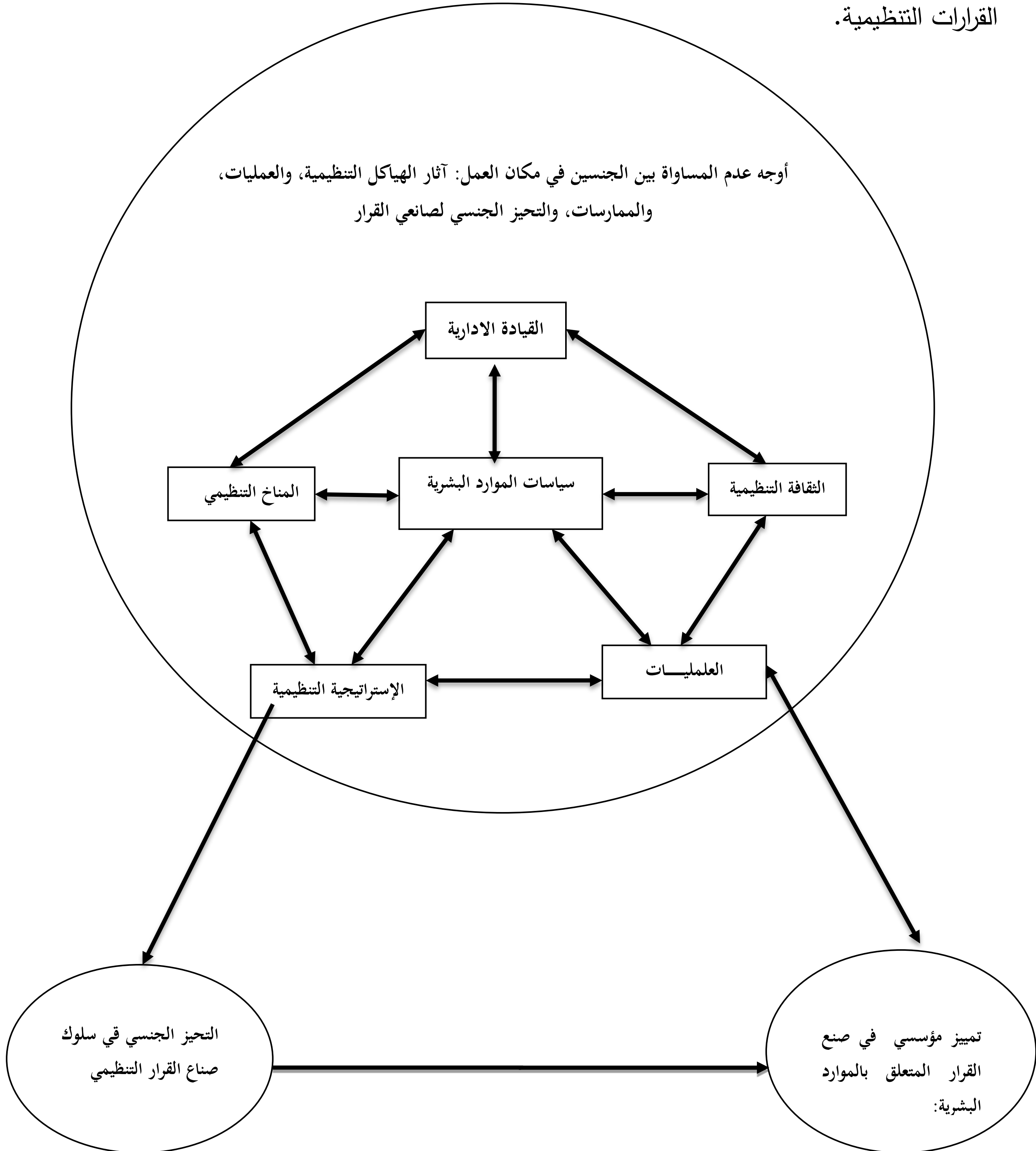
حقيقة الحياة التنظيمية، ويبين النموذج أن العديد من مصادر عدم المساواة بين الجنسين **مترابطة** فيما بينها ولها آثار متبادلة، ومن ثم، لا توجد حلول بسيطة أو مباشرة للحد من التمييز بين الجنسين في المنظمات أو المؤسسات، بل إن هي مشكلة ومعقدة تتطلب حلولا متعددة في الواقع، إذا حاولت المؤسسات تصحيح التمييز في جانب واحد فقط من خلال الهيكل التنظيمي أو على مستوى العمليات أو الممارسات، فإن محاولات التغيير هذه ستكون غير فعالة بسبب الرسائل المختلطة، ووضحت الدراسة أيضا كيف يمكن للمنظمات أن تقلل من التمييز بين الجنسين من خلال التركيز على سياسات الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات المرتبطة ارتباطا وثيقا بعمليات اتخاذ القرارات وسنها؛ فضلا عن صانعي القرارات التنظيمية الذين يشاركون في هذه الأعمال.

وتوضح الدراسة بشيء من التفصيل أسباب التمييز المؤسسي والجنسي في سياسة وقرارات إدارة الموارد البشرية وصانعي القرارات التنظيمية، والتي سوف نتطرق إليها في الفصل الثالث.

وأخيرا وكاستنتاج لهذه الدراسة أن عدم المساواة بين الجنسين في المؤسسات ظاهرة معقدة يمكن ملاحظتها في سياسات وممارسات الموارد البشرية (اتخاذ القرارات، وسنها) التي تؤثر على توظيف المرأة وتدريبها ودفعها إلى التقدم الوظيفي وتعزيز قدراتها، واقترحت الدراسة أن التمييز بين الجنسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وسن ممارساتها ينبع من عدم المساواة بين الجنسين في الهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات على أوسع نطاق، بالإضافة إلى أهمية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والإستراتيجية التنظيمية والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والتي لها آثار **متبادلة ومحورية في** إدامة عدم المساواة بين الجنسين، في حين أن التمييز الجنسي يمكن أن يؤدي إلى التمييز ضد المرأة بسبب الرغبة في الاحتفاظ على مراكز السلطة، أو الرغبة في حمايتها، وأخيرا، اقترحت الدراسة أن أوجه عدم المساواة بين الجنسين في الهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات تؤثر على التحيز الجنسي لدى صناع القرار التنظيمية من خلال عمليات الجذب والاختيار والتنشئة الاجتماعية، وبالتالي، فإن التركيز على الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات أمر بالغ الأهمية.[85]

[85]I bid : p40

شكل رقم(02): يوضح الأسباب الجذرية للتمييز بين الجنسين في سياسات الموارد البشرية، وصناع القرارات التنظيمية.



المصدر: الدراسة السابقة السابعة لـ كايلن ستامارسكي وليان سون هينغ (2017).

الاستفـــادة العلمية والمنهجيــــة :

كانت استفادتنا العلمية من هذه الدراسة كبيرة وعميقة، وفي جوانب عدة ظاهرة وكامنة من المؤسسات، بالإضافة إلى الاستفادة النظرية والمفاهمية، إذ تمثلت في معرفة الجوانب المتعددة للتمييز المؤسسي والممكن حدوثه من قبل مستويات الإدارات العليا وسياسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك الأهمية التي تلعبها لقيادة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها من العناصر السالفة الذكر في تعزيز التمييز بين الجنسين في أمكان العمل، وبناء على ذلك كيفية مساهمة الإستراتيجية التنظيمية في تعزيز التمييز وأوجه عدم المساواة بين الجنسين، والتي بدورها تنشر التمييز المؤسسي في جميع أنحاء المنظمة من خلال تكريس ثقافة تنظيمية تمييزية .

بالإضافة إلى معرفة كيفية مساهمة التمييز المؤسسي في حدوث التحيز الجنسي بالمؤسسة وذلك عبر التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وهذا الجانب على علاقة مباشرة بطبيعة هذه الدراسة .

كما تشترك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إبراز **العامل السياقي الأول** والذي يعزز أوجه عدم المساواة بين الجنسين، وهو دور **القيادة** كعملية إدارية لها التأثير القوي على سير المنظمة والأفراد العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية، باعتبارهم صُناع الثقافة التنظيمية، والسياسات، والاستراتيجيات التنظيمية والاتصالية، إضافة إلى ما سبق، التأكيد على أهمية عامل الثقافة التنظيمية وتشكيلها من قبل هذه القيادات التي تتبنى قيم التنوع أو المناوئة لها ، وكذلك دورها الفعال في ضرب كل محاولات تبني قيم التنوع التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية، و التي تعتبر أو يعبر عنها بالثقافة التنظيمية الذكورية، عند اكتساب هذه القيادة قيم تنظيمية مناوئة لسياسات التنوع.

أيضا ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على كيفية مساهمة الصورة النمطية القائمة على افتراضات جنسانية في حدوث التمييز، خاصة في الوظائف ذات طابع ذكوري.

بالإضافة إلى إفادتنا الكبيرة في تكوين **مفاهيم** عميقة حول الجندر والمصطلحات المرتبطة به، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية التي تسعى الى الكشف عنه في المؤسسات الجزائرية والبحث عن الفجوات الجندرية الممكن ايجادها من زاوية اتصالية.

الدراسة التاسعة لـ Thippeswamy. T وP. G Aquinas) 2017 (بعنوان :

" الممارسات التمييزية بين الجنسين في المنظمات ــ الحاجة إلى التدخل في العمل الاجتماعي" [86] ،

بجامعة مانجالور، مانغالاغانجوثري، الهند ، مركز أبحاث(Research on Humanities and Social Sciences)

Gender Discriminatory Practices in Organisations – Need for Social Work Intervention – A Conceptual Study

وهي دراسة **مفاهيمية A Conceptual Study** ، تطرقت لظاهرة عدم المساواة بين الجنسين في مكان العمل وبالتحديد في المنظمات الغير حكومية، تهدف هذه الدراسة إلى:

1. دراسة مدى انتشار وتأثير التمييز بين الجنسين في مكان العمل.

2. فهم أشكال التمييز بين الجنسين السائد على مختلف المستويات التنظيمية.

3.بالإضافة إلى وضع استراتيجيات وتقنيات من شانها أن تساهم في التدخل الاجتماعي الفعال لتقليل حدة المشكلة، ومن ثم محاولة وضع تصور لآليات التكيف للحد من هذه المشكلة، مبرزة الجذور التاريخية لهذه الظاهرة وأسباب انتشارها عالميا، مرجعة ذاك إلى أسباب سوسيوثقافية اخترعها المجتمع الأبوي الذكوري قائمة على نوع الجنس والافتراضات الجنسانية المتأصلة في معايير الثقافة والجنس،والتي تعزز تبعية المرأة واستغلالها.

تؤكد هذه الدراسة أن هذه الممارسات المخزية والمتمثلة في التمييز ضد المرأة منتشرة في كل مكان في العالم، وأكثر من ذلك في المجتمع الهندي، وهذا حسب الإحصاءات العالمية، موضحا الأعداء الحقيقيون وراء هذه الممارسات التمييزية والقوالب النمطية الجنسانية الراسخة في الأذهان هي الجهل والتعصب والمجتمعات الراكدة التي تقاوم التغيير، وقد تبين وجود فوارق بين الجنسين في العديد من المؤشرات العالمية والوطنية.

---

[86] Research on Humanities and Social Sciences, Gender Discriminatory Practices in Organisations – Need for Social Work Intervention – A Conceptual Study,
Vol.7, No.17, 2017 – Special Issue – Organized by Department of Social Work, Bishop Heber College, consulter le:17/07/2017.
http://iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/view/38498.

ووفقا لمؤشر عدم المساواة بين الجنسين الذي وضعه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 2014، فإن الهند تحتل المرتبة 127 من بين 152 بلدا في القائمة،مركزا على أن التمييز بين الجنسين في مكان العمل مسألة تثير قلقا بالغا، إذ تؤدي إلى تبعات وخيمة وسلبية من شانها أن تسبب في الخلل الوظيفي العام للمؤسسة، ذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: الفصل بين الجنسين في مكان العمل من حيث الفوائد والساعات والإجازات والأجور والفرص والترقيات، وما إلى ذلك...، وفقا لمعطيات المسح الوطني للعينات بالهند في 2001، بين نسبة زيادات النساء العاملات في المناطق الحضرية من 11.9 في المائة في عام 2001 إلى 15.4 في المائة في عام 2011. ولكن حتى في هذا الصدد، فإن النسبة الأسرع نموا هي نسبة الأعمال المنزلية ، لكن هذا الارتفاع في نسبة عدد النساء لا يعكس تغيير في وضعها ومكانتها المهنية، حيث بقي عامل توزيع الأدوار بين العمال يتم حسب المهن والنوع الاجتماعي (مسح : 2011/12)،كما لوحظ أنه 9.15٪ من الرجال يعملون في مناصب المديرين والمديرين التنفيذيين، مقابل نسبة 5.08٪ من النساء .

موضحة أيضا أن تحقيق المساواة بين الجنسين أمر مهم في أماكن العمل، ليس فقط لأنه يزرع في نفوس الموظفين روح العدالة التنظيمية والمساواة المهنية التي تتبناها المنظمات، بل لأنه يرتبط أيضا بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الشامل للبلد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن التمييز ظاهرة تنظيمية يشير إلى عدم المساواة بين الجنسين في مكان العمل، وبشكل ملحوظ نحو الإناث دائما، بالمقارنة مع نظرائهم من الذكور، بسبب نوع جنسهم.
- أن التفاوت بين الجنسين يطرح نفسه بعدة طرق في أماكن العمل.[87]
- المؤشر العالمي للفجوة بين الجنسين في المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2014، يعطي المرتبة 114 في الهند من بين 142 بلدا.

– وعلى المستوى التنظيمي، المرأة لا يمكن أن تصل إلى مستوى أعلى من الإدارة أو مستوى أعلى من حياتها المهنية إلا من خلال كسر السقف الزجاجي[88]، وقد دخل هذا المصطلح إلى حيز الوجود الأكاديمي في عام 1980.

[87]Ibid, p03

2. الدراســــات العربيـــــــة:

الدراسة الأولى لكاميليا إبراهيم عبد الفتاح أستاذة علم نفس بجامعة عين شمس، مصر، بعنوان: " **سيكولوجية المرأة العاملة** 1984.[89]

هي عبارة عن دراسة ميدانية منشورة بكتاب؛ اتجهت فيها الباحثة إلى موضوع عمل المرأة بنظرة تكاملية – على حد تعبيرها – والتي تعتبرها **الدراسة الأولى محليا** في مصر في ظل دراسات تناولت موضوع عمل المرأة الخارجي واقتصرت على نتائج العمل على أفراد معينين كالزوج والأطفال، معللة تناولها بهذه النظرة للموضوع أن الدراسات التي سبقتها **لم تلتفت إلى أثر اشتغال المرأة على زميلها الرجل** وبخاصة وأنها تُكَوِن معه جماعة عمل صغيرة من نوع جديد لها دينامياتها ولها أيضا خصائص معينة، وانطلقت من عدة تساؤلات كان أبرزها: ما الدور الجديد الذي قامت به المرأة في هذه الجماعة والتي أصبح وجودها فيها امرأ مستحدثا عليها ؟ وما أثر وجودها على الرجل ـ **الزميل** ـ وقد ظل يعمل طويلا في جو **ذكري** خالص ينطلق فيه ويتحرك بحرية ؟ وبعبارة **سيكولوجية تساءلت** أيضا الباحثة:

ـ هل الايجابية والنشاط والإنتاج باعتبارها صفات ذكرية تتعارض مع طبيعة المرأة التي جرى العرف على أنها تتصف بالسلبية والأنوثة الرقيقة وخاصة الأنوثة ذات الطابع الشرقي ؟، فكانت تلك الخطوط الأساسية التي دارت حولها هذه الدراسة.

ملخص الدراسة: تمثل في معرفة دوافع اشتغال المرأة ونتائجه محللة مشكلة البحث إلى مجموعة أسئلة مركزية، والتي استقينا منها ما يتناسب مع دراستنا وهي كالتالي:

1.ما الذي يدفع المرأة إلى أن تعمل خارج المنزل ؟

2. ما هي الإشباعات المختلفة التي تحققها المرأة عن طريق العمل ؟

3.هل تعمل لاشباع دوافع ذاتية تحقق الرضا والاستقرار النفسي[90] وتأكيد الشعور بالقيمة أم تعمل لأسباب اجتماعية كالحاجة إلى المال وتحقيق الأمن الاقتصادي ؟

---

[88]السقف الزجاجي مفهوم يشير الى تمييز بين الجنسين "غير مرئي" متمثل في مجموعة الحواجز التي تعيق النهوض بالمرأة في حياتها المهنية بالرغم من أنها تمتلك الموهبة والكفاءة للوصول إلى مستويات أعلى في المنظمات .

[89] كاملیا إبراهيم عبد الفتاح ، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت لبنان، 1994، ص ص 109 – 110 .

4.هل غير العمل من وضعها بالنسبة **للرجل؟ الزوج** و**الزميل** ؟

- ❖ وقد افترضت في ضوء الأسئلة السابقة والملاحظات العامة وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة الفروض التالية:
- ✓ أن المرأة تعمل لتحقيق إشباعات نفسية اجتماعية كما تعمل من اجل تحقيق الأمن الاقتصادي ؟
- ✓ أن العمل الذي تؤديه المرأة خارج المنزل يخفف من شعورها بالتبعية للرجل، وهذا يؤثر بدوره على علاقتها به ؟
- ✓ أن اشتغال المرأة غير من نظرة الرجل لها كما استحدثت قيما جديدة في التعامل معها ؟

المنهج: اعتمدت الدراسة على دراسة وضع المرأة من خلال الواقع كما كشفت عنه الإحصاءات[91] الرسمية المصرية، ثم اعتمدت على المقابلة الحرة مع بعض الرائدات(قيادات نسوية) في ميدان العمل، وذلك بإجراء مقابلات حرة لخمس حالات دخلن ميدان العمل.

و الغرض من ذلك معرفة الظروف والأوضاع النفسية والاجتماعية العامة التي صاحبت اشتغال هؤلاء الرائدات.

- استجابة المجتمع لاشتغال المرأة وما تتضمنه هذه الاستجابة من قبول أو رفض آو تشجيع أو عقبات على طريق اشتغالها.
- معرفة الإشباعات المختلفة التي تحققت لهن كنتيجة للاشتغال ؟
- دراسة دوافع اشتغال المرأة عن طريق الاستبيان ؟
- دراسة المرأة في جماعة العمل ؟
- الاستعانة باختبار القياس الاجتماعي .
- ملاحظة جماعة العمل:وذلك بهدف استخدامها في تحليل السلوك في الجماعات الصغيرة شانها شان اختبار القياس الاجتماعي.

---

[90] الاستقرار النفسي: هو الحالة التي يعيش فيها الفرد في رضي عن ذاته وعن الآخرين، محققا علاقات طيبة نسبيا في عالمه الخاص، و أن تكون عناصر حياته الخاصة غير مثيرة للقلق والتوتر بغض النظر عن تكوينه هو الشخصي من حيث النضج الانفعالي .

النضج الانفعالي: هو الحالة التي يكون فيها الشخص في علاقات تكيفيه وتوافقية مع نفسه ومع غيره من الناس مشبعا فيها حاجاته ومستغلا أقصى إمكانياته .

[91] كامليا إبراهيم عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

موضوعات الملاحظة: تحقيقا لأهداف البحث من حيث الكشف عن دوافع الاشتغال وإشباعاته المختلفة ونتائجه على المرأة حددت النقاط التالية كموضوعات للملاحظة تبين مكانة المرأة في جماعة العمل والعلاقات المختلفة بين الأفراد:

- ✓ تبادل العلاقة بين الجنسين ونوع الأحاديث بينهما .
- ✓ النجم و دوره في الجماعة .
- ✓ المعزول ودوره في الجماعة .
- ✓ تلقائية المرأة في التعبير عن نفسها داخل الجماعة وصداها على الرجل .
- ✓ . التكتلات و نوعها في الجماعة .[92]
- ✓ التعاون في الجماعة .

ثبات الملاحظة:

بالرغم من الصعوبات التي تعترض مشكلة ثبات الملاحظة إلا انه يمكن الاعتماد عليها طالما تمرن الباحث على كيفية التطبيق، ومع تكرار هذه الاختبارات كانت نتائج القياس ثابتة .

عينة الاستبيان: طبق الاستبيان على عدد 20 من الرؤساء الذكور(المدراء) و10 من الرئيسات وقد راعت الباحثة الاعتبارات التالية بالنسبة للرؤساء الذين أجابوا على الاستبيان:

- ✓ ألا تقل مدة اشتغال الرئيس عن 20 سنة .
- ✓ أن يكون قد خبر الرئاسة مدة لا تقل عن 05 سنوات.
- ✓ أن تعمل تحت رئاسته 05 نساء على الأقل .
- ✓ أن يكون قد عمل مع النساء مدة لا تقل عن 05 سنوات .
- ✓ أن تعمل تحت رئاسته مشتغلات يعملن بالنواحي الفنية والكتابية والإدارية .

وكان بيان التصنيف الذي اعتمدته الباحثة في اختيارها لوظائف الرؤساء والرئيسات الذين أجابوا على الاستبيان :

ـ مدير إدارة بوزارة التربية والتعليم والشؤون الاجتماعية والتعليم العالي ومحافظة القاهرة .

عميد معهد عالي.

---

[92] المرجع نفسه، ص 117.

(03) رؤساء أقسام بالمعاهد.

مدير معهد فني .

(03) مدراء مصانع .

رئيس مجلس إدارة .[93]

(02) ناظرة مدرسة بثانوية وإعدادية .

رئيسة وحدة طبية .

رئيسة قسم بأحد المعاهد .

(06) مديرات إدارة ورئيسة قسم بوزارة التربية والتعليم العالي والشؤون الاجتماعية .

وخلصت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

أولا :خروج المرأة للعمل من واقع دراسة المقابلة مع الرائدات :

أن الاشتغال في بعض المهن كمهنة الطب سواء طبيبات أو حكيمات كان يجد قبولا واحتراما من المجتمع، باعتبارها مهنة إنسانية يحتاج إليها جميع الناس، كما أنها من ناحية أخرى تتفق والقيم التي كانت سائدة فيما يتعلق بحجاب المرأة وعدم انكشافها على الرجل الطبيب .

كما اظهر الرائدات من أن تحقيق مكانة وقيمة اجتماعية لهن كان دافعا أساسيا لاشتغالهن والدليل على ذلك أنهن من أسر ذات دخل اقتصادي مرتفع.

ثانيا: دوافع اشتغال المرأة :

بينت نتائج الدراسة أن دوافع الاشتغال لدى المرأة الحاجة إلى تأكيد الذات والشعور بالمكانة والإحساس بالقيمة الإنسانية جاءت في **المرتبة الأولى،** يليها مباشرة ودون فروق جوهرية الحاجة الاقتصادية لرفع المستوى الاقتصادي والشعور بالأمن حيال ظروف الحياة الطارئة ومشقاتها، والواقع انه يمكن القول بان الحاجة إلى تأكيد الذات والشعور بالقيمة من ناحية والدافع الاقتصادي ـ كما عبرت عنه المجموعة ـ كلاهما يرتبط بالأخر اشد الارتباط، وكلاهما قد يكون **سببا ونتيجة** في نفس الوقت، فالحاجة إلى تأكيد الذات والاستقلال والشعور بالمكانة تستلزم بالضرورة الاستقلال الاقتصادي حتى يستطيع الإنسان أن يتحرر من تبعيته للأخر، وبالتالي يستطيع التعبير عن نفسه تعبيرا حرا تلقائيا .[94]

[93]المرجع نفسه، ص 118.

[94] المرجع نفسه، ص 120.

تفسير دوافع اشتغال المرأة:

وفسرت الباحثة أن الاستقلال الاقتصادي يعني كفاءة الفرد في الحياة وقدرته على التعامل الحر المتكافئ مع غيره من الناس، كما يعني قدرة الفرد على إشباعه لحاجياته المختلفة دون توقفها على إرادة الغير، وهذا بدوره يحقق للفرد حاجاته الأساسية في تأكيد الذات والشعور بالمكانة والعضوية المنتجة في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها، وعلى ذلك فالوضع الاقتصادي بوجه عام يلعب دورا كبيرا في صياغة ملامح الشخصية ذلك انه يتفاعل مع بقية العوامل الأخرى يؤثر فيها ويتأثر بها، فهو يتأثر بمستوى الطموح لدى الفرد وبالوضع الطبقي وبالقيم وبالاتجاهات السائدة ،وبالتالي في الاتزان الانفعالي وفي علاقة الفرد مع نفسه وفي علاقته مع البيئة المحيطة به، كما انه يؤثر في فكرة الفرد عن نفسه وفي القيم والاتجاهات التي يعتنقها وفي الإطار الذي يرى من خلاله العالم حوله ومن ثم في سلوكه مع نفسه ومع الآخرين .

وأضافت الباحثة أيضا في تفسيرها أن دوافع الاشتغال التي ظهرت من هذا البحث أن الوضع الاقتصادي للفرد ليس مسالة كمية فحسب، فقد يكون الدخل كافيا لإشباع حاجات الإنسان الأساسية بل ويفوقها أحيانا،ولكنه مع ذلك لا يحقق حالة الشعور بالأمن آو الإشباع أو الرضي النفسي أو الاجتماعي، كما لا يحقق المكانة الاجتماعية التي يطمع فيها الفرد،وكذلك قد لا يحقق الدور الاجتماعي الذي يتطلبه المجتمع من الفرد في ظروف وأوضاع حضارية معينة .

وبينت التجربة الاستبيانية التي قامت بها الباحثة أن أهم ما يدفع المرأة للاشتغال هو تأكيد الذات و الرغبة في المشاركة في الحياة العامة وشغل وقت الفراغ ورفع المستوى الاقتصادي للأسرة هذه الدوافع والتي أدرجتها الباحثة تحت الدافع إلى التقدير الاجتماعي الذي يدفع بالمرأة إلى أن تكون موضع قبول وتقدير واحترام من الآخرين وأن يكون لها مكانة اجتماعية وهذا ما عبرت عنه المرأة المشتغلة (العاملة) تعبيرا صريحا ضمن دوافع الاشتغال،هذا الدافع يرضيه شعور الفرد بان له قيمة اجتماعية وأن وجوده وهوده لازمان للآخرين .[95]

المرأة في جماعة العمل :

[95] المرجع نفسه، ص 121.

أظهرت نتائج الدراسة أن جماعة العمل **المختلطة** وذلك بالاعتماد على الأدوات المنهجية التي طبقت أن جماعة العمل قد حققت للمرأة الإحساس بالكيان الاجتماعي والإحساس بالقيمة وكذلك الإحساس بالتكافؤ مع الرجل والقدرة مثله على تحمل المسؤولية .

كما أظهرت نتائج اختبار القياس الاجتماعي أن المرأة كعضو في جماعة العمل يمكن أن تكون **نجما للجماعة**، شانها في ذلك شان الرجل ودلالة هذه النتيجة تكمن قي أن المرأة يمكن أن تخرج ـ وقد خرجت بالفعل ـ عن وضعها التقليدي القديم ضمن الجماعة والذي كان يرتبط بالتبعية والانعزال والمكانة الهامشية،وعبرت الباحثة في هذا الصدد عن مسالة حصول الفرد على وضع النجم في الجماعة سواء أكان امرأة أم رجلا أمرا يرجع بالدرجة الأولى إلى الفروق الفردية بين الأفراد من حيث تكوين الشخصية أكثر منه إلى الفروق بين الجنسين .

كما أن **نجم الجماعة (المرأة)** بدورها قد حققت للجماعة اشباعات مختلفة، فهي تلعب دور إلام بالنسبة للرجال والسيدات على السواء حيث يستطيع الأفراد أن يتبسطوا معها ويلجئوا إليها في حل مشكلاتهم الخاصة وتقبل هذا الدور بسعادة .

وبينت الملاحظة كما صرحت الباحثة وجود تكتلات مع الزميلات دون الزملاء ويعبر بعضهن عن هذا الموقف بأنهن ما زلن لا يستطعن التعبير للرجال بصراحة وحرية عن أسرارهن ومشاكلهن الخاصة في الوقت الذي استطاع الرجل أن يختار المرأة كند له يشاركه الرأي في مشاكله الخاصة .

وفسرت الباحثة ذلك الموقف بان الرجل بحكم تاريخه ووضعه الحضاري والثقافي في الجماعة الإنسانية وكذلك بحكم أسلوب التربية والتنشئة الاجتماعية التي ينمو على أساسها الرجل وبحكم القيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية وغيرها أتاحت للرجل لكي يعبر عن نفسه بكل حرية وتلقائية مع غيره من أفراد الجماعة،أما بالنسبة للمرأة فان كل ما يحيط بها من تاريخ وقيم ونظرة من المجتمع يتصل الكثير بالعيب والعورة والحجاب فضلا عن انعزالها الطويل عن عالم الرجل كل ذلك ساهم في تحفظها في علاقتها بالرجل .[96]

[96]المرجع نفسه، ص 122.

بعبارة أخرى فان رواسب وضع المرأة التاريخية بالنسبة للرجل لا تزال أثاره موجودة حتى الآن وما دلت الملاحظة العلمية حول طبيعة الأحاديث بين النساء كانت تدور غالبا حول خبرات وتجارب تتعلق بالحياة الأسرية وهذا يدل على استمرار الإحساس بأهمية كبيرة للأسرة .

أما بالنسبة لسلوك الرجل في حضور المرأة في مجال العمل فقد بينت الملاحظة أن هذا السلوك بداخله الحرج والحياة فيما يتعلق بالافعال والأقوال التي لا تتفق والتراث الحضاري الشرقي في التعامل مع المرأة، وكانت خلاصتها حول ذلك أن وجود المرأة إلى جانب الرجل في مجال العمل أدى إلى ارتفاع مستوى التعامل الإنساني وهذا ما أكده رأي الرؤساء حيث اجمعوا على وجود المرأة بجانب الرجل أدى إلى ارتفاع مستوى التعامل .

وجهة نظر الرؤساء في المرأة المشتغلة(العاملة) :

بينت نتائج استبيان تقييم المرأة المشتغلة(العاملة) أن المرأة لا تختلف عن الرجل من حيث تحملها مسؤوليات العمل المختلفة، ومن حيث القدرة على التضحية من اجل العمل .

وفيما يتعلق بالمواظبة على العمل فقد بينت النتائج أن المرأة لا تختلف عن الرجل في المواظبة، وإن كانت ـ كما يفصح الرؤساء ـ أكثر مواظبة في فترة ما قبل الزواج، و يرجع هذا إلى طبيعة الظروف الاجتماعية التي تحيط بها كمشتغلة، ومن ذلك أن المرأة تحتاج إلى فترة طويلة نسبيا من التغيب عن العمل أثناء الحمل والولادة والرضاعة، كما وضحت الباحثة أن إجازة الوضع التي تحصل عليها الموظفة في مصر تعتبر اقل إجازات الوضع في العالم،هذا بالإضافة إلى حاجة أطفال الموظفة إلى رعايتها في فترات الطفولة المبكرة مما قد يؤثر في مواظبة المرأة على عملها إما بالتأخر أو بالغياب وبخاصة أن دور الحضانة في مصر لا زالت دون مستوى الحاجة .ودعمت الباحثة قولها بدراسة أجرتها وزارة التربية والتعليم المصرية بينت ارتفاع نسبة غياب المتزوجات إذا قورنت بنسبة غياب الآنسات والرجال فقد كان التوزيع كما يلي :[97]

- ✓ 705 مدرسة آنسة نسبة الغياب بينهن   3.7 %
- ✓ 564 مدرسة متزوجة نسبة الغياب بينهن   8 %
- ✓ 1742 مدرس نسبة الغياب بينهم   3 %

[97] المرجع نفسه، ص 126.

أما بالنسبة للكفاية الإنتاجية بصفة عامة فقد بينت نتائج الدراسة أن الفرق بين الرجل والمرأة ليس له دلالة إحصائية، وكذلك ظهر من نتائج الاستبيان أن المرأة أكثر خضوعا لقوانين العمل ولوائحه من الرجل، وأيضا فيما يتعلق بالتعاون في العمل فاقت المرأة الرجل،حيث دلت على وجود فارق جوهري بين الاثنين، وأرجعته الباحثة إلى أن المرأة تعمل على المحافظة عليه (العمل) بالمرونة والتعاون والخضوع لقوانين العمل ولوائحه،هذا بالرغم من أنها اقتحمت ميدان العمل منذ مدة قصيرة وبالنسبة لها فالعمل يعتبر مكسبا لها .

ومن ناحية أخرى فان المرأة المشتغلة (العاملة) وخاصة المتزوجة لديها مجال آخر في منزلها يمتص جزءا من طاقتها فيقلل من الصراع في مجال العمل.

بالإضافة إلى أن سلوك المرأة في مجال العمل يعتبر سلوكا عاديا بصفة عامة، بمعنى انه يتفق مع القيم الخلقية السائدة في المظهر وفي المعاملات وفي الأخذ والعطاء وفي علاقتها بالرجل.

مكاسب حققتها المرأة المشتغلة :

أكدت اغلب نتائج هذه الدراسة على أن اغلب الرؤساء قرروا أن وجود المرأة بجانب الرجل في مجال العمل أدى إلى ما يأتي :

زيادة حماس الرجل في العمل، التنافس بين الجنسين، ارتفاع مستوى التعامل بين الجنسين، حرص الرجل على الظهور بالمظهر اللائق، خلق صداقات بين الجنسين على مستوى محترم مما أدى إلى نتائج طيبة كالزواج، وأن هذا التطور في سلوك الرجل الشخصي وفي مجال العمل قد يرجع إلى رغبته في الاحتفاظ بجاذبيته بالنسبة للمرأة فضلا عن رغبته في المحافظة على مكانته التقليدية بالنسبة لها .[98]

[98] المرجع نفسه، ص 224..

الاستفـــادة العلمية والمنهجيـــــة :

إن هذه الدراسة العربية أفادتنا كثيرا خاصة في جوانب متعلقة بعمل المرأة في المؤسسات، منها الجانب السيكولوجي للمرأة العاملة وعلاقتها بالرجل الزميل وجماعات العمل، بالإضافة إلى مكانتها وقيمتها فيها التي استحدثتها، وهي جوانب معتبرة التقت فيها مع دراستنا الحالية، التي تبحث في موضوع المرأة والرجل الزميل والرجل القائد لكن من زاوية اتصالية تنظيمية، إضافة إلى تناولها دوافع اشتغال المرأة والتي ساعدتنا كثيرا في فهم دوافعها النفسية بعمق من العمل والتي تختلف جذريا عن الرجل، إضافة إلى توضيح جانب **أثر اشتغال المرأة على زميلها الرجل** في جميع المستويات سواء أكان زميلا أو مشرفا أو مديرا،منطلقة من عدة تساؤلات مهمة جدا لفهم واقع عمل الجندر في المؤسسات، حيث أن هذه الدراسة عمقت رؤيتنا حول الموضوع وبينت اثر البعد النفسي الاجتماعي للمرأة في تكوين العلاقة التنظيمية العربية الشرقية مع الرجل الزميل وجماعة العمل ومختلف الاشباعات التي تحققها للمرأة العاملة وكيف تساهم بدورها في رفع الكفاءة الإنتاجية والأداء المتميز وبناء العلاقات التنظيمية والاجتماعية الإنسانية، بالإضافة أيضا تناولت هذه الدراسة العربية الصفات الذكرية "**الايجابية والنشاط والإنتاج**" **والأنثوية** " **السلبية والأنوثة الرقيقة** " وخاصة الأنوثة ذات الطابع الشرقي هذه الصفات التي تتقارب كثيرا مع المرأة الجزائرية العربية،وهو ما عبرت عنه الدراسات الأجنبية بالصورة النمطية اتجاه المرأة والرجل والتي تعد عائقا كبيرا في تقدم المرأة أو تطورها في جميع المستويات التنظيمية ، أما على المستوى المنهجي فاستفادتنا لم تكن بقليلة أيضا حيث ساعدتنا في كيفية انتقاء العينة من الجنسين من الإطارات بناءا على معايير معينة ومحددة بدقة سنذكرها لاحق، بالإضافة إلى هذه العينة أضفنا إليها مقابلة مفتوحة مع مجموعة من المدراء، وكيفية استخدام أداة شبكة الملاحظة بالإضافة إلى تحديد **موضوعات الملاحظة والتي** تبين مكانة المرأة في جماعة العمل والعلاقات المختلفة بينهم وفي المؤسسة.

أما عن طريقة اختيار عينة استبيان فكانت الاستفادة منها في تحديد معايير اختيار العينة و التي كان بحسبها في عدد الذكور تقريبا ضعف عدد الإناث بين الجنسين ومن فئة الرؤساء الرجال وخمس نساء كوادر هن أيضا، والتي ساعدتنا أيضا فيوضع المعايير اختيار العينة ووضعها بعين الاعتبار، بالإضافة أيضا إلى عنصر الخبرة والأقدمية كشروط لا بد من توفرها في هذه العينة، وأن تكون هذه الخبرة والاقدمية في مناصب عليا قيادية وتحديد شرط أن يكون خبرة العمل مع النساء، بالإضافة إلى توفر خبرة عمل الرجال مع النساء والتي تفوق 05 سنوات و أن لا تقل فترة اشتغال الرئيس عن 20 سنة، والتي لفتت انتباهنا إلى هذه النقطة الدقيقة حتى يتسنى لنا إظهار البعد الجندري أكثر في

الدراسة والذي يتوافق كثيرا مع دراستنا الحالية، إضافة إلى طريقة تحديد سنوات الاشتغال الرجال مع النساء ومنصبهم وخبرتهم في الوظيفة.

- **الدراسة الثانية** لـ :أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري (2003) في جامعة آل البيت، عمان الاردن، بعنوان: "**اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية**[99]:

هي دراسة ميدانية، وتتلخص فكرتها من منطلق محاولة معرفة اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية في جامعة آل البيت، وذلك بالإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ـ ما هو اتجاه المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية في جامعة آل البيت؟

حيث تمت هذه الدراسة بواسطة الاستبانة وجمع المعلومات، وانطلقت من فرضية: هناك اتجاه سلبي للمرؤوسين من الجنسين نحو تولي المرأة المنصب القيادي.

اقتصر مجتمع الدراسة على جميع موظفي جامعة آل البيت، وعينة الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تم اختيار هذه الطريقة لأنها تعتبر من أكثر أنواع الطرق تمثيلاً للمجتمع الأصلي، وخاصة لان عدد أفراد عينة هذه الدراسة كبير نسبياً، حيث بلغ حجم العينة 51 مفردة.

تم جمع بيانات هذه الدراسة عن طريق الاستبيان ويتكون هذا الأخير من جزئين اثنين، **الجزء الأول،** عبارة عن (3) أسئلة تبرز الخصائص والمعلومات الديموغرافية للمجيب على الاستبيان وهي : الجنس، العمر، المؤهل الدراسي.

أما **الجزء الثاني،** فيتكون من (17) سؤالاً تقيس اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية، وإظهار مدى اتفاقه أو اختلافه مع هذه الأسئلة عن طريق اختيار بديل من خمسة بدائل.

ـ أسفرت نتائج هذه الدراسة: أن المرؤوسين من الذكور والإناث كانوا موافقين من حيث أن المرأة مؤهلة وفي أي منصب قيادي في المنظمة، ولكن نسبة الموافقة للإناث كانت اكبر من نسبة موافقة الذكور.

ـ أن الاتجاه السلبي للمرؤوسين الذكور نحو أن المرأة القيادية غير قادرة على مشاكل العمل اليومي كان

[99] أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري، اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية، مجلة إنسانيات، العدد 22 ، ديسمبر 2003، تاريخ الولوج:2019/03/22.
file:///C:/Users/HP/Downloads/n_22_kahtan_asma%20(3).pdf

كبير، بينما المرؤوسين من الإناث كانت اتجاهاتهن إيجابية، لهذا لاحظت وجود فروقات من حيث المرؤوسين الإناث والذكور، فالذكور لا يوافقون بأن المرأة القيادية غير قادرة على حل مشاكل العمل اليومي، بينما الإناث يوافقن على أن المرأة القيادية غير قادرة على حل مشاكل العمل اليومي.

ـ وبالنسبة أن يكون للمرأة دور قيادي بارز في المؤسسة، وجدت الدراسة أن المرؤوسين من الجنسين أعطوا أكدوا موافقتهم، بأنهم لا يمانعوا أن يكون للمرأة دور قيادي بارز في المؤسسة، ولكن نسبة موافقة للإناث تفوق الذكور.

ـ كذلك وجود موافقة من الجنسين نحو كون المرأة القيادية تجامل المرأة العاملة معها، ولكن نسبة موافقة الإناث تفوق الذكور.

ـ ومن حيث تتطلب الحياة المعاصرة مشاركة المرأة في الحياة العملية، فقد كانت هناك إيجابية عالية من قبل المرؤوسين الذكور والإناث ولكن الإناث أعلى من الذكور.

ـ إن المرؤوسين من الذكور يتحملون نفسياً أوامر المرأة القيادية، وكذلك المرؤوسين من الإناث، ولكن نسبة الذكور أعلي من نسبة الإناث.

ـ أما من حيث يؤدي عمل المرأة كرئيس إلى ارتكاب أخطاء أكثر من اللازم، فبينت الدراسة أن المرؤوسين من [100]الإناث سجلوا نسبة موافقة عالية تفوق المرؤوسين من الذكور.

ـ كذلك من حيث تولي المرأة للعمل القيادي لحدوث انسجام أكثر في العمل، فقد كانت هناك موافقة من قبل الإناث أما الذكور فقد شكل الأشخاص المحايدين أعلى النسب.

ـ ولتفهم المرأة كقائدة مشاكل الأسرة أكثر من الرجل، فنجد أن هناك موافقة من كلا الذكور والإناث ولكن نسبة موافقة لإناث تفوق الذكور.

ـ أما فيما يخص السؤال: في المستقبل ستشارك المرأة كقائدة في الأعمال أكثر من الوقت الحاضر، فنلاحظ أن إيجابيات وموافقات كلا من الجنسين، وموافقة الذكور تفوق موافقة الإناث.

ـ تؤدي التطورات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة إلى النظر إلى المرأة أنها مساوية للرجل تماماً، وجدت الدراسة كذلك موافقة عالية من الإناث وأقل منها للذكور.

ـ وفيما يتعلق بصفات المرأة وكون تغلبها العاطفة في القيادة، فوجدت الدراسة أن هناك عدم الموافقة من كلا الجنسين، وتم رفضها من الذكور والإناث، ورفضها من قبل الذكور تفوق الإناث.

[100] المرجع نفسه، ص 15.

ـ وكذلك أن الذكور كانوا غير موافقين لكون القيم الإسلامية وانتقادها لعمل المرأة لخارج البيت، ولكن الإناث سجّلن موافقتهن على أن القيم الإسلامية تنتقد عمل المرأة خارج البيت.

ـ ومن جهة كون الرئيس ذكراً أم أنثى طالما انه مؤهل، فنجد بأنه هنالك موافقة من الجنسين، وموافقة الذكور تفوق موافقة الإناث.

ـ والشيء الذي استنتجته الدراسة كذلك، هو أن هناك عدم موافقة الذكور والإناث على أن الرجل أقدر على تولي العمل القيادي، وعدم موافقة الذكور تفوق الإناث.

ـ كذلك بالنسبة للعادات والتقاليد، فنجد أن الذكور غير موافقين على أن العادات والتقاليد تمنع من النظر إلى [101]المرأة أنها تساوي الرجل في العمل القيادي، بينما الإناث يوافقن على أن العادات والتقاليد تمنع من النظر إلى المرأة إنها مساوية للرجل.

بالإضافة إلى ذلك كله، استنتجت الدراسة أن المرؤوسين من الذكور غير موافقين على أن المجتمع العربي يختلف عن النظرة الغربية تجاه المرأة كرئيسة في العمل، ولكن المرؤوسين الإناث أكدوا موافقتهن على وجود اختلاف كبير في وجهات النظر العربية والغربية تجاه المرأة كرئيسة في العمل.

وكانت خلاصة الدراسة أن المرؤوسين من الذكور والإناث لديهم اتجاهات إيجابية نحو تولي المرأة المنصب القيادي، حيث وجدنا إن إيجابية المرؤوسين من الذكور تفوق المرؤوسين من الإناث.

ومن هذا كانت فرضية الدراسة التي تم وضعتها الباحثة ليست صائبة، حيث أن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج اثبت علتها، وبذلك رفضت الفرضية التي تم وضعها، وهي بأن هناك اتجاه سلبي للمرؤوسين من الجنسين نحو تولي المرأة المنصب القيادي.

وفسرت الباحثة الاتجاه الايجابي للمرؤوسين من الجنسين في قيادة المرأة هو :

ـ إن المرأة في الغالب أقل صلابة وأكثر مرونة من الرجل.

ـ أن المرؤوسين في جامعة آل البيت معظمهم من سكان عمان واربد والزرقاء، وكذلك من حملة الدبلوم والبكالوريوس، وهذه الشريحة أكثر مجاملة للمرأة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات كانت أكثر أهمية وهي كالتالي:

- ✓ بأن هناك اتجاها إيجابيا للمرؤوسين من الجنسين نحو تولي المرأة المنصب القيادي.
- ✓ أوصت بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، وتحقيق الأمان والاستقرار النفسي.

---

[101]المرجع نفسه، ص 17.

- ✓ . تصرف **القادة** بأسلوب ينمي إحساس المرؤوسين بالمشاركة وأهميتها في صنع القرار.[102]
- ✓ أن يكون اختيار القائد على أساس موضوعي منزه عن الأهواء الشخصية تمكيناً لمبادئ الصلاحية وتكافؤ الفرص

الاستفـــادة العلمية والمنهجيـــــة :

أكدت هذه الدراسة الميدانية العربية حقيقة عملية وعلمية مفادها أن المرأة في الأوساط العمالية وفي اما المؤسسات في الأدوار القيادية حققت القبول والقيمة من وجودها فيها، بناءا على كفاءتها وجدارتها، وان الرجل سواء كان زميلا أو قائدا أصبح يعتبر وجودها إلى جانبه بالمؤسسة ذا قيمة واهمية كبيرة .

3- الخلفيـــة الإمبريقيـــــة:

إن طبيعة الدراسة وأهداف الدراسة تحتم على الباحث انتقاء دراسات ميدانية تتماشى مع موضوع بحثه ولو بجزئيات معينة وبسيطة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كون نوعية الدراسات المعتمد عليها تؤطر وتؤسس لموضوع البحث خاصة ذو الانطلاقة الأمبريقية، لذلك فان خصوصية هذه الدراسة تفرض على الباحثة انتقاء دراسات امبريقية للانطلاق منها، وما يميزها أيضا هو انطلاقها من تأسيس معرفي نظري يفرض عليها ضرورة اختيار دراسات تتماشى مع الصبغة المعرفية الفلسفية المنتقاة في هذه الدراسة ولو بجزئيات بسيطة، إضافة إلى ذلك كله، انفراد الدراسة الحالية بالرؤية المعالج بها الموضوع من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة ومعطيات الدراسة الاستطلاعية الأولية للميدان ، على عكس الدراسات ذات الانطلاق من نظرية مؤسس لها.

وبالنسبة للدراسات المنتقاة لهذه الدراسة انقسمت بين دراسات ذات علاقة مباشرة وتتمثل في دراسة Caroline Caron في **مجال الاتصال التنظيمي** لتناولها منظور الجندر في التحليل، حيث بينا أعلاه الاستفـــادة العلمية والمنهجيـــــة الكبيرة التي أنهلنا منها التأسيس النظري والمنهجي للدراسة الحالية، بالإضافة إلى استفادتنا الكبيرة من مجموعة الدراسات الأجنبية المنتقاة بعناية فائقة ذات الطبيعة التحليلية النقدية في المستويين النظري والميداني.

[102] المرجع نفسه، ص 15.

إضافة إلى اعتماد الدراسة على دراسات العربية، والتي ساهمت هي الأخرى في بناء الدراسة من الجانب المنهجي والنظري لهذه الدراسة.

ب. المقاربـــة المنـهجيـــــة:

1.مجالات الدراســـــة:

مؤسسة الدهن بولاية سوق أهراس (ENAP)، مؤسسة سونلغاز بسوق أهراس، اتصالات الجزائر بسوق أهراس، مجال نموذجي للدراسة.

إن الميدان هو امتداد للدراسة النظرية، في الوقت ذاته تحمل هذه الأخيرة في طياتها جذورا للدراسة الميدانية، وهذه الوحدة والتكامل بين التحليل النظري والبحث الإمبريقي، يجعل الباحث مطالب بتحقيق هذا التكامل البنائي والوظيفي بين كل جوانب الدراسة التي يقوم بها.[103]

إن طبيعة وجدة موضوع الدراسة هذه في ميدان الاتصالات التنظيمية يتطلب البحث على ميدان نموذجي، أكثر ملائمة لإجراء الدراسة الميدانية، والتي تتطلب أكثر من ميدان لاستكشاف أبعاد الموضوع على ارض الواقع ، وبروزه في أكثر من مؤسسة جزائرية، وذلك بهدف إعطاء صورة واضحة عن مؤشرات بعد الجندر ضمن هذه المؤسسات، إضافة إلى ذلك أن المؤسسات الجزائرية في القطاع الاقتصادي أو العمومي تحتوي على النسبة الأكبر من حيث تشغيل النساء، خاصة في الخدمات والإدارة.

كما أن البحث على ميدان مناسب لهذه الدراسة ويتوفر على خصائص المؤسسة الجزائرية العريقة التي رسخت تقاليدها في الإدارة وتسيير الأفراد والأعمال والأموال، لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بزيارات استطلاعية للتعرف على الميدان في مدى ملائمته لموضوع الدراسة، تمثل ذلك في القيام بأربع زيارات استطلاعية خلال أيام متفرقة لكل من المؤسستين بالجزائر العاصمة ومؤسسة الدهن بسوق أهراس خلال شهر أكتوبر 2017، وكان ذلك في الظروف العادية مقارنة بالظروف الحالية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، والتي اشرنا إليها سابقا.

[103] إحسان محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 102.

ونُفَصل مراحل هذه الدراسة كما يلي :

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في ميدان البحث في 2017 من خلال زيارة مختلف المصالح الأساسية المكونة لهذه المؤسسات، والتركيز على مصلحتي الموارد البشرية ومصلحة الاتصال والعلاقات العامة، باعتبارهما المصالح المسئولة بالدرجة الأولى على مثل هذه الدراسات، ولما كانت الدراسة الحالية تدمج بين الموارد البشرية(الجندر) وعنصر الاتصال كان من الضروري الولوج إلى التعرف على سياسات الاتصال بهذه المصالح عن كثب وسياسات إدارة الموارد البشرية كذلك.

فقامت الباحثة بتقديم شروحات وتوضيحات حول طبيعة الدراسة ومختلف المحاور التي تشكل إشكالية هذه الدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع إطارات ومسئولي المصالح بالمؤسسات (وحدة الدهن سوق أهراس ـ مجمع سونلغاز بالجزائر ومدير اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة، ويمكن الإشارة أن الباحثة أجرت دراسة استطلاعية قبلية لكنها لم تكن معمقة بما يكفي لموضوع البحث ومتطلباته المنهجية.

المرحلة الثانية: بعد الموافقة النهائية من طرف إدارة المؤسسات الثلاث قامت الباحثة بتحديد العينة ونسبتها من مجتمع البحث الأصلي، ثم انطلاق عملية توزيع استمارة الاستبيان واسترجاعها، وذلك بتاريخ:2020/08/02 إلى غاية 2020/09/02، موزعة بين المؤسسات الثلاث بمعدل زيارتين متفرقة صباحا في الأسبوع لكل مؤسسة.

المرحلة الثالثة: خلال هذه المرحلة تم الشروع في تفريغ وتحليل المعطيات الميدانية من مجموع الاستمارات المسترجعة من الميدان، كون الظروف التي اجري فيها اللقاء كانت استثنائية مع الإطارات (العينة المنتقاة) ـ تفشي وباء كورونا ـ ، وعليه لم نتمكن من مقابلة كل الإطارات وجها لوجه، واضطررنا إلى تسليم بعضهم الاستمارات وتقديم شروحات حول الأسئلة التي تتطلب منا ذلك).

وعليه يعود اختيار الباحثة لهذه المؤسسات الثلاث للأسباب التالية:

1.تعد المؤسسات المنتقاة من أكبر المؤسسات الجزائرية سواء من الناحية الاقتصادية أو الخدماتية، ومن حيث طبيعة نشاطها أو من حيث حضورها في السوق الجزائرية، وتُشَغِل عدد هائل من الموارد البشرية، بغض النظر عن نوع الجنس.

02ـ مجمع سونلغاز واتصالات الجزائر ومؤسسة الدهن باعتبارهم مؤسسات اقتصادية بدرجة أولى تحتوي على مرافق وهياكل إدارية هائلة ذات نسق تنظيمي معقد وضخم، كونها ذات فروع بكل ولايات الوطن تقريبا، سواء من ناحية التموضع والحصة السوقية أو من ناحية أخرى نسبة الإنتاج العالية، إضافة إلى تشغيل عددا هائلا من الموارد البشرية من الجنسين.

03ـ أن اختيار هذه المؤسسات أتاح شرط منهجي ضروري، هو إمكانية الانجاز، خاصة أنها مؤسسات يغلب عليها الطابع التقني والتنفيذي بدرجة أولى، ووجود العاملات يقتصر على الأعمال الإدارية بشكل خاص، بغض النظر عن طبيعة نشاط كل مؤسسة الخدماتي والتقني والاداري، ومن المسلم به أن هذا النوع من المؤسسات عادة ما يكون **تحت سيطرة الرجال عرفيا وتقليديا، وهو ما جعل الباحثة تجد من هذا الميدان مجال خصب للبحث في الموضوع ويسهل ايضا اكتشاف الظاهرة الاتصالية المراد البحث فيها.**

كما أن تلك المؤسسات تبلغ من الكبر والمكانة في السوق وفي ذهن المجتمع الجزائري، ما يؤهلها الى درجة التأثير المجتمعي خاصة بتوجهاتها الجديدة المنفتحة على العالم الخارجي والزبون ضمن استراتجياتها العامة الذي كان سابقا مشتركا فقط، من خلال السعي لبلوغ رضاه وجعله شريكا استراتيجيا في اتخاذ قرارات المؤسسة(هذا بمؤسسة سونلغاز)[104]، وإنشاء وتبني مبادرات في الاستراتجيات والسياسات والبرامج والعمليات والثقافات على كافة المستويات فيها بما يتماشى مع الثقافة المجتمعية يوسع من مكانتها وتموضعها في السوق وأذهان المجتمع، وهذه كلها مرتكزات والأهداف الكبرى للاتصال المؤسساتي التي يسعى لتحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي والذي يعد من أنواع الاتصال المؤسساتي.

و**مجتمع البحث لهذه الدراسة** يتمثل في دراسة الفاعلين الأساسيين لهذه المؤسسات الثلاث والمتكون من جميع إطاراتها من الجنسين والبالغ عددهم (201) إطار، والذين يتمتعون بأقدمية تعادل أو تفوق الـ 10 سنوات، إذ تم استبعاد الإطارات الأقل أقدمية من ذلك، على أساس أن ممارسات وتصورات أفكار الجندر قد لا تتحقق بالشكل المطلوب ملاحظته ومعايشته باعتبارهم حديثي العهد بالتوظيف وقلة خبرتهم في هذا الجانب سواءا كان الجنس ذكرا أو أنثى، وهو ما جعلنا نركز على عنصر الأقدمية بشكل كبير في معايير اختيار العينة.

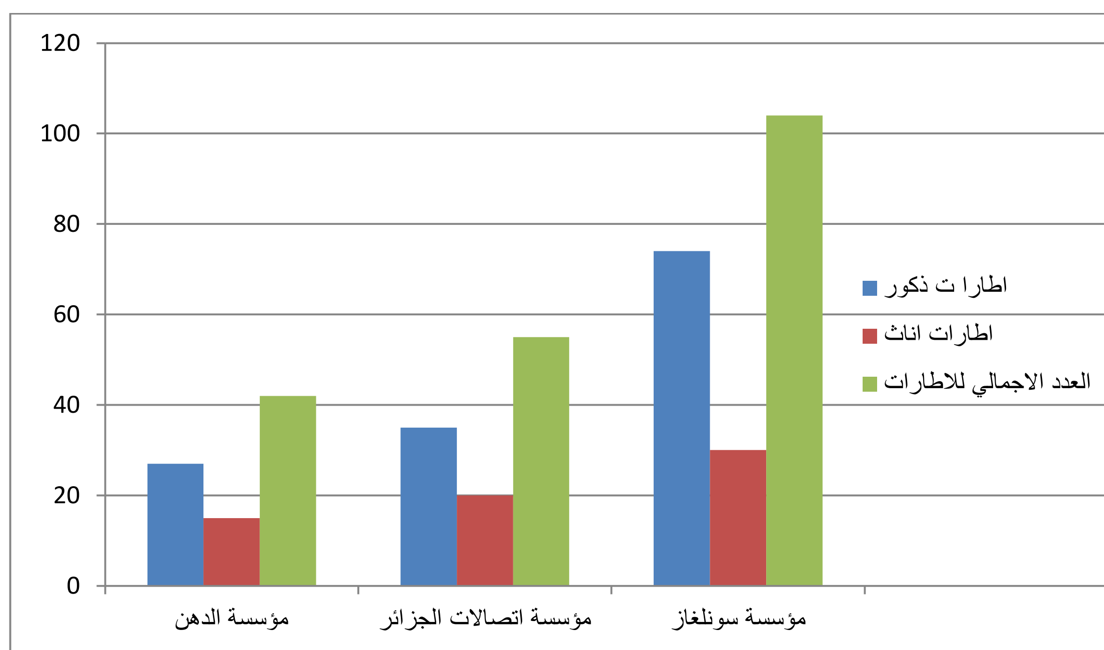
---

[104] ملاحظة: الفرق بين الزبون والمشترك حسب الإستراتيجية الجديدة لمجمع سونلغاز هي: الزبون: جعله شريك استراتيجي في المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتحسين الخدمات الموجهة له حتى بلوغ أقصى درجة رضاه، أما المشترك (المواطن سابقا) هو الخضوع التام لسلطة المؤسسة وجميع إجراءاتها .

الجدول رقم (01): عدد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.

المؤسسات محل الدراسة الميدانية	الجنس(الإطارات)	التكرارات	النسبة المئوية	المجموع
مؤسسة الدهن	ذكر	27	% 64	**42**
	أنثى	15	% 36	
مؤسسة اتصالات الجزائر	ذكر	35	% 63	**55**
	أنثى	20	%36	
مؤسسة سونلغاز	ذكر	74	% 71	**104**
	أنثى	30	% 29	

الشكل رقم(03):عدد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية.



وهذه الخصائص التي تم تحديدها بالنسبة للمؤسسات المذكورة أنفا، جعلت الباحثة تستمد منهم كمجتمع أصلي عينة الدراسة التي طبقت عليها الدراسة الميدانية، وحاولت من خلالها إيجاد إجابات عن الأسئلة المطروحة سعيا للوصول إلى نتائج الدراسة والتي تقرر في النهاية إمكانية تجسيد الأهداف المرجوة.

مؤسسة الدهن وحدة سوق أهراس (ENAP):

ENAP هي مؤسسة وطنية اقتصادية مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية(الدهون، الطلاء المبرنق، مجففات...)، تتكون من ستة وحدات للإنتاج موزعة على التراب الوطني، وحدتين في ولاية الجزائر واد السمار والشراقة، وحدة في ولاية البويرة، وحدة في ولاية وهران، وحدة في ولاية معسكر، وحدة في ولاية سوق أهراس، نشأت المؤسسة نتيجة إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية **(SNIC)** في جانفي 1983 تطبيقا للمرسوم رقم 419/82 الصادر بتاريخ: 1982/12/04 بموجب قانون استقلالية المؤسسات، وفي مارس 1990 تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة **(SPA)** برأسمال يقدر بـ :200.000.000 دج.[105]

حصلت المؤسسة على شهادة **(ISO 9001)**إصدار 2008، وباتت بمقتضاها تحتكم لسياسة الجودة الشاملة.

كما تحصلت المؤسسة الوطنية للدهن على الجائزة الجزائرية للنوعية لسنة 2010، وتتمثل في صك مالي بقيمة مليوني دج، سلمت للمدير العام للمؤسسة الوطنية للدهن حسين هاني من طرف وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار محمد بن مرادي خلال حفل خصص للاحتفال باليوم الوطني 15 للتقييس، وعلى إثره تم انتقاء مؤسسة الدهن من بين 26 مؤسسة أخرى متنافسة في هذه الطبعة الـ8 للجائزة الجزائرية للنوعية .

بدأت وحدة سوق أهراس في الاشتغال في 22 نوفمبر 1974 لمدة 21 شهرا، بتكلفة نهائية للمشروع قدرت ب: 510800103دج، وتكفل بانجاز المشروع شركتين بلجيكيتين**BECSA ,MIBZI**ومؤسسات وطنية أهمها: **ECTA.**

عاشت المؤسسة فترة عجز إلى غاية 1990، التي حققت فيها المؤسسة نتائج ايجابية، وبعد تطبيق قانون استقلالية المؤسسات بشكل فعلي ، تم تحرير الأسعار، حيث ساعدت الخبرة المكتسبة على عصرنة المنتجات من خلال استخدام أساليب إستراتيجية كالدراسات المرجعية (BENCHMARKING)[106].

---

[105] لمزيد من المعلومات الاطلاع على الموقع الرسمي لمؤسسة الدهن الجزائرية:

تاريخ الاطلاع :10/07/2017 : http://www.enapdz.dz

[106] البانشماركينغ: عبارة عن دراسة وتبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المؤسسات الأخرى لتحسين الإنتاج والأداء في الشركة نفسها، لبلوغ اقل تكلفة وأوفر وقت وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك المؤسسات.

تضم الوحدة 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل، 09 ورشات صيانة وتبلغ مساحتها الإجمالية 13 هكتار منها 05 هكتارات مغطاة، وتختص الوحدة في إنتاج:

الراتنج، البرنيق، دهن النباتات، الدهن الصناعي، دهن السيارات، الغراء، الدهن المخفف.

تضم الوحدة 311 عاملا موزعين كما يلي[107]، من بينهم 42 إطار (27رجل _ 15 امرأة).

مؤسسة سونلغـــاز:

تعتبر مؤسسة **سونلغاز** من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، كما تعتبر المؤسسة الوحيدة التي تقوم بعملية نقل وتوزيع الغاز الطبيعي عبر الوطن، بالإضافة إلى أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد الى50 بالمائة منذ يوم تأسيسها عام1969، كما تعد اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، وتحتل المرتبة الرابعة بعد المؤسسات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 34 بليون دينار جزائري (حوالي600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة ملايين دينار جزائري مايعادل97 مليون دولار أمريكي، وزيادة على ذلك فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق11 ألف عامل.

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز(**E G A**) في :1947/06/05، وبعد الاستقلال بقيت كما هي إلى غاية:1969/06/28، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر رقم: 69ـ 59 تم حل مؤسسة كهرباء وغار الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز **I.C.E.P** ، وفي مطلع التسعينات 1991 وتغير طابع المؤسسة إلى طابع صناعي وتجاري.

[107] التقرير السنوي للمؤسسة الصادر في :2012/12/13 .

أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل منذ نشأتها إلى يومنا هذا ونوجزها في الآتي:

- ✓ مرحلة ما بعد الاستقلال: من 1962 إلى 1969.
- ✓ مرحلة التسيير الاشتراكي: من 1969 إلى 1990.

مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط، حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91 ـ 475 المؤرخ في:1991/12/14الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي02 - 195 المؤرخ في :2002/06/01 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للمؤسسة و أصبحت شركة ذات أسهم، الأمر ألذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل، فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

ـإنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.

ـ نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء ومديرية الكهرباء والغاز.

ـ نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز[108].

مؤسسة سونلغاز(فرع سوق أهراس):

هي مديرية تابعة لمجمع سونلغاز الجزائر، تعمل المديرية على تغطية كل الولاية وتزويد زبائنها بالطاقة الكهرباء والغاز في أحسن الظروف، هدفها المركزي السعي إلى إرضاء الزبون الذي أصبح ضمن إستراتيجية المؤسسة الجديدة شريكا بالمؤسسة.

مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعبر المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات بالجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100 بالمائة، حيث كانت تابعة للوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم05 في:

[108] https://www.sonelgaz.dz.

2003/11/11، حيث أصبحت مؤسسة قائمة بذاتها في تاريخ: 2005/09/14، أجريت تعديلات في هيكلة المؤسسة ومهامها بموجب مرسوم 05/558 تحت رقم 05/437.

في نهاية سنة 2005 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي انشأ في:2002/12/31 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في هذا المجال.

وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100 % وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات الهاتف الثابت، اللاسلكي...

تم إنشاءها بموجب تطبيق بند 12 للقانون رقم 03/2000 مؤرخ في:2000/08/05 المتعلق [109]بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من:01جانفي2003 .

مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع سوق أهراس):

هي وكالة تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، تعمل على تغطية كل ولاية سوق أهراس وتعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة في أحسن الظروف، هدفها زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية، تطوير شبكة محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

2.منهـــج الدراســـة:

إن مجموع المساعي المنهجية التي يعتمدها الباحث أو الباحثة تكشف وبمعنى واسع عن تصوره للبحث أو لمنهجه، إن هذا المنهـــج لا يتحدد بكيفية غامضة، ولكنه يكون قائما على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها جيدا والتي تسمح له بتنفيذ خطـــوات بصفة صارمة بمساعدة الأدوات والوسائل التي

[109]http://www.algerietelecom.dz

تضمن له النجاح، وفي نفس الوقت مدى صحة المسعى، أي الطريقة، إن هذين الجانبين أي المنهج والصحة مترابطان، فإذا لم يكن المسعى منهجيا فان النجاح سيكون سطحيا أو ظاهريا فقط.

والمنهج هو جملة الخطوات والعمليات التي يتبعها الباحث في شكل قالب منظم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف بحثه، لذا فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.[110]

وفي هذا الصدد يقول Festiner & Katz مهما كان موضوع البحث، فان قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة. [111]

في حين يوجد طرح آخر يفند هذا التوجه القائم على نزعة قوية للفصل بين التفكير حول المنهج وتطبيقه بالفعل في العمل العلمي، حيث يركز هذا الطرح على انه في حالة غياب وجهة نظر مبنية (موضوع مبني علماجتماعيا)، لن تكون هناك إمكانية لتثمين وسائل منهجية معينة لذاتها، وتبقى النظرة الشاملة لمختلف مراحل وعمليات البحث وحدها كفيلة بتحديد الوسيلة المثلى، وان ما هو معيب ليس هذه التقنية أو تلك، بل الاستخدام السيئ **للمنهجية** أو **المنهجوية** والتي هي إحدى سلبيات الوضعية.[112]

وتجدر الإشارة إلى إن هذه الدراسة تستعين **بمبدأ** من مبادئ علم اجتماع الأنثروبولوجي والذي بدوره مدين لهذا **بعلم اجتماع الفهم** الذي طوره **ماكس فيبر**، القائم على **الفهم** من **الداخل** والانغماس في العالم الاجتماعي، حيث يسمح **الفهم** من الداخل **برؤية الكيفية** التي ينبني بها واقع موضوعي انطلاقا من نشاط محدد للأفراد، ويتعلق الأمر من هذا المنطلق بتسليط الضوء على العلاقات الموجودة بين الأشياء(في هذه الدراسة نسقط هذا الطرح على العلاقات بين الإطارات من الجنسين من جهة، ومن جهة ثانية تسليط الضوء على إستراتيجية اتصال القيادة الإدارية مع الجنسين).

---

[110] رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة ،الجزائر ،ط1 ،2002 ،ص . 119

[111] موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،دار القصبة للنشر، الجزائر 2008 ،ص 97 .

[112] فوزي عادل، علم اجتماع الانتربولوجي، ترجمة العياشي عنصر، تاريخ الولوج:
https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxwHMPhrjZzfmwvZNcnPBCkLTdfn

غير انه لا يكفي الحصول على المعرفة أو الرضى بالفهم، بل لابد أيضا من حضور عملية التأويل والتفسير حتى لا نترك المجال لنزعات سهلة، بل من الواجب ممارسة روح الصرامة التي تقتضيها كل عمليات تحصيل المعرفة.[113]

والمقاربة هي تصور منهجي لرؤية الواقع الاجتماعي وتحليل أنظمته وظواهره من وجهة نظر معينة[114]، إذ يقول "**علي شتا**" في هذا المجال ويأتي في المستوى الثاني للبناء المنهجي لنسق التفكير العلمي المدخل المنهجي، والذي يشير للتصور المنهجي لرؤية الواقع ويتناول ظواهره ونظمه ومراجع الأنساق النظرية المصاغة حوله، وبذلك يتحدد المدخل المنهجي في ضوء المبادئ الأساسية المنطقية التي يستند إليها الباحث والتي تمثل الإطار المرجعي للمعالم المنهجية.

فالمدخل المنهجي عبارة عن تصوري للكون والإنسان والمجتمع والتاريخ، وبناء منهجي لتحليل هذا المجتمع وتفسير ظواهره في افتراضات ذلك النموذج التصوري.[115]

وعلى هذا الأساس، تتبنى الدراسة **المنهـــج المختلـــط**، وهو مقاربـة تجمع بين قطبي المنهجية الرئيسيين الكمي والكيفي، والمقاربة هي المنهج والتقنية بدون حدود بينهـــما، لا يطبقان بالجملة وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة، بجرعات مناسبة لردود الأفعال الغير المتوقعة، إنها موقف ينطوي على المرونة والحذر، ويتصف بحالة من اليقظة الكبيرة والاحترام الكبير معا للحدث أو الموضوع [116].

ومدخل المناهج المختلطة Les méthodes mixtes[117] كوعاء منهجي يجمع بين الأساليب جمع وتحليل البيانات الكمية والكيفية، والذي اخذ يعرف انتشارا ورواجا متزايدا في السنوات الأخيرة وبشكل عام فإن هذه المناهج تقوم على الجمع بين نقاط القوة في الأسلوب الكمي والكيفي.[118]

---

[113] فوزي عادل، علم اجتماع الانتربولوجي، ترجمة العياشي عنصر، تاريخ الولوج: https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxwHMPhrjZzfmwvZNcnPBCkLTdfn

[114] فضيل دليو وآخرون، علم اجتماع من التغريب إلى التأصيل، دار المعرفة ، قسنطينة ، الجزائر، دون ذكر السنة، ص 144.

[115] خالد حامد، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ط1 ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص ص 32، 33.

[116] مادلين غراويتز، منطق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، ط1، 1993، ص 10.

[117] يوجد تسميات متعددة لهذه المناهج التي تجمع بين الأسلوبين الكمي والكيفي وهي: المناهج المتكاملة (intégré méthode)، المناهج الاندماجية (méthodes combinatoires)، تعدد المناهج (multi méthodes).

*

وتعد الفترة التي عقبت سنة 2000 مرحلة الاعتراف بالمناهج المختلطة كحركة ثالثة للمنهجية Troisième mouvement méthodologique واعتبارها بديلا للاهتمام بأحادية المناهج. [119]

واستخدام المدخلين الكمي والكيفي معا في البحث الواحد، وفي نفس الوقت في تحديد المشكلة ، حيث يعرف هذا الأسلوب أيضا بما يسمى التثليث أو المثلثية.

ويقصد بها دراسة الظاهرة الواحدة بأكثر من طريقة، حيث يتم استخدام المدخل الكيفي لوصف الجانب الوجداني في المجال محل الدراسة، بينما يستخدم المدخل الكمي في قياس المتغيرات الأخرى، فعلى سبيل المثال يمكن أن يشمل الاستقصاء أسئلة مغلقة بجانب أسئلة مفتوحة، ويتم تحليل بيانات الأسئلة المغلوقة كميا، فيما يتم تحليل بيانات الأسئلة المفتوحة كيفيا، حيث يسمح ذلك بوجود حرية أكثر للمستقصي منهم في الإدلاء بإجاباتهم لا يتيحها استخدام المقياس (الاستقصاء) ذو الإجابات المغلقة او الاختيارات المحددة.[120]

والغرض من استخدام **المناهج المختلطة** هو جمع بيانات كمية وكيفية في الوقت نفسه، ثم دمج البيانات واستخدام النتائج لفهم مشكلة البحث، والمنطق الأساسي لهذا الغرض هو أن واحدا من أشكال جمع البيانات يعطي قوة تساعد على استبعاد نواحي الضعف في الشكل الآخر.[121]

وهناك عديد من التصميمات الخاصة في البحوث المختلطة : أبرزها تصميم الإجراءات المثلثة، التصميم التفسيري، والتصميم الاستكشافي، والغرض من تصميم المناهج المختلطة الاستكشافي هو البدء أولا بجمع

---

[118]Valery Ridde et christian Dagenais, Approche et pratique en évaluation de programme, les presse de l'Université de Montréal, Consulter le :10/08/2019,disponible sur :
http://www. comsante.uqam.ca/upload/files/Seminainre/pluye_et_ al._ Mthodes_mixtes.pdf.

[119]L'utilisation Des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : Consulter le :05/4/2019,disponible sur :
http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1336-lutilisation-des-methodes-mixtes-dans-la-recherche-francaise-en-strategie-constats-et-pistes-damelioration/download.

[120] Omar Bentahar, Design and implementation of mixed method research study,(the electronic jurnal of bussines research methods, volume 13. issue 1 2015(3-15).

[121] رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث الكمي والكيفي والمختلط، دار المسيرة 2013، الكويت، 2013، ص ص 174، 178.

بيانات كيفية بغرض استكشاف الظاهرة، ثم بيانات كمية لتفسير العلاقات التي وجدت في البيانات الكيفية، وهو الأمر الذي ينطبق على الدراسة الحالية الاستكشافية الوصفية.[122]

ويؤكد باحث **المناهج المختلطة** ذات التصميم الاستكشافي على البيانات **الكيفية** أكثر من البيانات **الكمية**، وكذلك يقويه بجمع البيانات بالنتائج، بتجمع البيانات الكيفية أكثر، ثم يتبعها بجمع البيانات الكمية .

لكن هذه المرحلة المتطورة من تبني هذه المقاربة المنهجية (المناهج المختلطة) جاءت بعد فترة تمحيص وتفكير إبستمولوجي كبير للعلماء المؤسسين الأوائل، سواء بالتأييد أو المعارضة حول استقلالية وفعالية كل منهج أو الدمج بينهما في دراسة الظاهرة المطروحة.

فأيد الكثير منهم في ميدان العلوم الاجتماعية ومن بينهم (ريمون بودون) في مقدمة كتابه "مناهج علم الاجتماع" و(بول لازار سفيلد) التقسيم الثنائي للمناهج إلى صنفين: **مناهج كمية ومناهج كيفية**، وهما الأكثر تمثيلا لهذا التصنيف في النظرية السوسيولوجيا المعاصرة، حيث أن اغلب علماء الاجتماع الكلاسيكيون يعتمدون على المناهج الكمية المستنبطة من مناهج العلوم الطبيعية، باستخدامهم لأدوات القياس في مقاربة الظواهر ونماذج الإحصاء في معالجة المعطيات الرقمية، والاكتفاء بتفسير النتائج وتحليلها كميا ووصفيا، باعتبار أن وحدة التحليل وموضوع الدراسة ــ **الفرد** ــ هو شيء.

في حين اتجه **نقاد** هذا المنهج ـ **والذين جاؤوا بعدهم** ـ إلى الاستخدام الدقيق للمعلومات الكيفية، واعتمادهم على تقنيات المقابلة والملاحظة ودراسة الحالة، سير الحياة ... في جمع المعلومات ومعالجتها، حيث أن الأصل في البحث من وجهة نظرهم هو **الفهم**، أي فهم المعاني والتفاعلات الاجتماعية والغوص في ذاتية المبحوث ـ **الفرد الحامل للظاهرة** ـ ويتم تحديد مصداقية نتائج بحوثهم من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي اهتمت بنفس الموضوع.[123]

منهج البحث الكمي: هو البحث الذي يعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية، يجري تطويرها بحيث يتوافر فيها الصدق والثبات، ويجري تطبيقها على عينة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي،

---

[122] المرجع نفسه، ص 19.

[123] أحرشاو الغالي، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الهندسة، الانجاز، الإخراج، منشورات مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب،2016، ص65.

ومن ثم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميميها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة.

منهج البحث الكيفي: هو أي نوع من البحوث يصل إلى نتائج بطرق غير إحصائية أو كمية، ويسعى إلى التبصر والفهم والتطبيق على المواقف المشابهة، ومن ثم ينتج عن التحليل الكيفي نوعا من المعرفة تختلف عن التحليل الكيفي.[124]

وإذا كانت الدراسات الكمية قد انتشرت منذ زمن طويل ولا تزال حتى اليوم تسيطر على دراسات الإعلام والاتصال، فان السنوات الأخيرة شهدت بروز الدراسات الكيفية التي اكتسبت زخما علميا ملحوظا، في دراسة ظواهر الاتصال، وأصبح في الإمكان إجراءاها في أطر تحليلية أكثر عمقا وموضوعية، فقد أضافت المدرسة الفرنسية مجموعة من أساليب التحليل الدلالي، وتحليل القوى الفاعلة، والأطر المرجعية.[125]

خطوات تصميم الدراسات الاتصالية القائمة على منهج البحوث المختلطة:

كما سبق وأن أشرنا إلى أن هذا النوع من الدراسات يعتمد على الجمع بين المنهجين الكمي والكيفي، وما تنفرد به هذه الدراسة اعتمادها على **المنهج المختلط ذو النمط الاستكشافي**، وينفرد بدوره هذا النوع من الدراسات على مجموعة من الخطوات والمراحل تتقاطع مع خطوات البحث التقليدي منها تحديد أهداف وأغراض الدراسة، تحديد الفروض والأسئلة التي يسعى الباحث للإجابة عنها، وما يميز هذه الدراسات هو أنها تتطلب مجموعة من الخطوات والإجراءات وهي كالأتي:

تحديد الأساس الفلسفي للدراسة وإجراءات جمع البيانات وإجراءات تحليل البيانات والجمع بين البيانات، وكل مرحلة يقود إلى إجراء المرحلة التالية من الإجراءات والتي سنوردها كالأتي:

المرحلة الأولى:

تضم هذه المرحلة الأساس الذي تبني عليه الدراسات ذات المناهج المختلطة، وهو أولا تحديد الأساس الفلسفي والمعرفي للدراسة، مثال على ذلك الفلسفة الوضعية، أو الفلسفة البنائية، البراغماتية...الذي يعتبر

---

[124] علام رجاء، مناهج البحث في النفسية في العلوم النفسية والتربوية، ط05، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2010. ص1.

[125] الطاهر اجغيم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

مرحلة أساسية وجوهرية لمثل هذه الدراسات، من خلالها تتحدد جميع القرارات والخطوات المنهجية اللاحقة من قبل الباحث، بمعنى يساعد هذا الاختيار الفلسفي للدراسة على تحديد الكيفية التي سيتم بها جمع البيانات الكمية والكيفية، وأي البيانات التي سيتم جمعها وتحليليها، بالإضافة إلى طبيعة أدوات والطرائق التي سيعتمد عليها في الدراسة، وهو ما يعكس خياراتنا في الموضعة المعرفية والمقاربة النظرية، حيث تُؤَسس على إثرهما الإجراءات المنهجية الأخرى.

المرحلة الثانية:

تنطوي هذه المرحلة على مراحل تصميم الدراسات المركبة على **الكيفية** التي يتم من خلالها **جمعالبيانات،** والترتيب الذي يتم من خلاله جمع البيانات الكيفية والكمية، وهل يتم بصورة متسلسلة أو بصورة متزامنة، بمعنى إذا كان التصميم يبدأ بدراسة نوعية ويتبعها بدراسة كمية، وعادة يكون هذا التصميم ثلاثي من ثلاث مراحل:

أ ـ المرحلة الأولى: دراسة نوعية.

ب ـ المرحلة الثانية: مرحلة بينية، يتم من خلالها وضع أداة قياس مشتقة من نتائج الدراسة النوعية.

ج ـ المرحلة الثالثة: دراسة كمية لتعميم النتائج النوعية باستخدام المقياس الذي بناه الباحث بناءا على المرحلة الأولى.

المرحلة الثالثة:

وتنطوي هذه المرحلة على **الكيفية** التي من خلالها يتم التحليل والجمع بين البيانات الكمية والكيفية، حيث في هذا التصميم يحلل الباحث البيانات الكمية والنوعية كل على حده، فيبدأ بتحليل البيانات النوعية ليبني عليها لاحقا أدوات القياس في المرحلة الكمية، مع الأخذ بالاعتبار خطوات التحليل في الدراسة النوعية، فلو اختار تصميم النظرية المجذرة ، فيكون دور مرحلة الدراسة الكمية هو اختبار صحة النموذج النظري الذي نتج عن الدراسة النوعية[126].

[126]إيمان إبراهيم الدسوقي احمد، استخدام منهج بحث الطرائق المركبة في دراسات الإدارة التربوية، دراسة تحليلية لبعض نماذج الإنتاج الفكري منشورة بدوريات متخصصة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 761، 2016، ص 112.

الخلفية الفلسفية والمنطلقات النظرية للدراسات الكمية والكيفية :

إن المعاينة الأولية لبحوث الإعلام والاتصال في المنطقة العربية، بصرف النظر عن الأطر التي برزت فيها، تكشف عن هيمنة البحوث الكمية.

وغياب يكاد يكون تاما للبحوث الكيفية، وندرة البحوث التي تزاوج الكم والنوع في آن واحد، ولتفسير الهيمنة المذكورة يمكن أن نقدم العناصر التالية للتفكير:

1.لا زال تدريس منهجية البحث في الكثير من الجامعات العربية يستبعد ـ مع الأسف ـ البحث الكيفي، كما أن الكثير من كتب المنهجية الخاصة بعلوم الإعلام والاتصال والصادرة باللغة العربية تتجنب الحديث عنه.

2.لقد وجد الاتجاه الوضعي المهيمن في البحوث الإعلامية في المنطقة العربية مشروعيته في ظل استشراء براديغميات Paradigms الحتميات: الحتمية التكنولوجية أو الحتمية الاجتماعية، التي تنطلق من حقائق وتفسيرات جاهزة لا تحتاج سوى إلى البحوث الكمية قصد قياس وجودها وتحديد حجمها ونسبتها فقط.

3.إن الطلب الاجتماعي على بحوث الإعلام والاتصال في المنطقة العربية مزال متواضعا ومرتهنا لمنطقي السوق والايدولوجيا، فإذا اعتبرنا السوق قوة ناشئة في المنطقة العربية تحرك الاستهلاك الإعلامي والثقافي، فإنها تحتاج إلى الدراسات الكمية التي تتعامل مع حاجيات الجمهور كمعطى كمي، فالمنافسة بين الفضائيات التلفزيونية للوصول إلى اكبر عدد من الجمهور لتمويلها مباشرة من مكالمات **الجمهور/الزبون** عبر الهاتف، أو للاستحواذ على اكبر حصة من الإعلانات أو الاثنين معا، وبهذا أصبحت تعاني ما تعانيه القنوات التلفزيونية التجارية في الدول الغربية، التي جعلت الحكم على مستقبل برامجها التلفزيونية في يد جهاز قياس المشاهدة التلفزيونية، وبهذا أضحى حمى رفع عدد المشاهدين يقدس الكم، وجعل منه دليلا على **النوعية**، أما القنوات التلفزيونية التي تؤطرها الدعاية السياسية، فإنها لا تحتاج هي الأخرى للبحوث **النوعية**، لأنها تروم بث دعايتها في وسط الحشد، والانتشار الواسع وسط اكبر عدد من الناس.[127]

[127] سعيد لوصيف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 100.

4.لازالت المنهجية الكيفية تعاني من الاستصغار في الأوساط الجامعية العربية للأحكام التي تصدر في حقها، مثل " عدم علميتها واقترابها من الحس المشترك sens commun ، وهشاشة أدواتها البحثية، وذاتيتها وانطباعيتها وإنشائيتها، ومعاداتها للإحصائيات، ورفضها للقياس والتجريب، إن هذه الأحكام ـ حسب هذه الدراسة ـ لم تختفي نهائيا في بعض جامعات الدول الغربية، بما فيها تلك التي تعيش عنفوان العودة لاستخدام **البحث الكيفي** في العلوم الاجتماعية.

ويشير مؤلفوا هذا الكتاب (**مجموعة أساتذة جزائريين [128]**)، انه من اجل الانتقال من التفكير بالمنهج إلى التفكير في المنهجية، وقبل استجلاء التموقع الابستمولوجي للبحوث الكمية والنوعية، ضرورة التوقف عند تعريف هذه الأخيرة لتبديد سوء الفهم الذي اكتنفها، والذي على أساسه انبتت بعض الأحكام سالفة الذكر.

ويقصد **بالمنهجية الكيفية**(المقاربة المنهجية الكيفية)مختلف طرائق التأويل التي يمكن استخدامها من اجل وصف وترجمة الظواهر الاجتماعية، والتي تسمح بالاهتمام بدلالة الظواهر أكثر من تواترها.[129]

وتعرف **المقاربة الكيفية** بأنها التحليل الذي يعين طبيعة العناصر التي تحدد جسم ما، دون الأخذ بعين الاعتبار حجمها أو كميتها [130]، أي أنها لا تعالج البيانات التي يصعب تكميمها ولا تولي الأهمية ذاتها للإحصائيات التي توليها لها البحوث الكمية، وتهتم أكثر **بالفعل والفاعل والمعنى** مما **يقال والسلوكيات والممارسات.**

وتأسيسا على ما سبق، فان البحث الكيفي يسمح بالإحاطة الشاملة بالظواهر وبغوص في عمق تحليل المعطيات الاجتماعية، وأن البحث الكمي يعد شكلا من التدقيق في سطح الحقائق الاجتماعـية، غير دقيق وغير كاف، وذلك لأن إدراك **ماهيـــــــة البحث الكمي** والذي يسمى أيضا " البحث الصلب أو البحث الثقيل Hard Methodology، أما البحث النوعي أو الكيفي الذي يُكنى " بالبحث الخفيف" Soft Methodologyيقتضي الاقتراب من إطارها الفلسفي وتموقعهما الابستمولوجي وإستراتيجيتهما.

---

[128]سعيد لوصيف: أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3 ـ عزيز لعبان: أستاذ محاضر بكلية علوم الإعلام والاتصال جامعة الجزائر3 ـ نصر الدين لعياضي: أستاذ التعليم العالي بكلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3 ـ مخلوف بوكروح : أستاذ التعليم العالي بكلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 3ـ رضوان بوجمعة: أستاذ التعليم العالي بكلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3 .

[129] سعيد لوصيف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[130] للدلالة على هذه العودة، يمكن الإشارة إلى تأسيس جمعية الدراسات النوعية من قبل الأساتذة والباحثين الكنديين في السنة 1995.

ويرى Dumez 2011أن التعارض بين الكم والكيف، يعود إلى نظام الفئات الأرسطي، الذي يعرف نوعية الشيء بأنه ما يجعل هذا الشيء على ما هو عليه وليس على ما هي عليه الأشياء الأخرى، أما الكمية فتعتني بعدد الأشياء.[131]

تنطلق البحوث الكمية من البراديغم Paradigm الوضعي، الذي يرى أن الحقيقة الاجتماعية لا توجد سوى في حقيقتها الملموسة والمستقلة عن أي رأي أو موقف، وتنتظر أن تُستطلع وتُكتشف، وينظر إليها على أساس أنها ذات بنية مغلقة تتشكل من عناصر قابلة للقياس، فتبدو العلاقات فيها كأنها آلية وحتمية في أن واحد لظاهرة تم عزلها، واستبعدت كل ما يحيط بها.

أما البحوث الكيفية فهي تلبي متطلبات براديغم Paradigm البنائية الاجتماعية، الذي يسمح ببناء سياقات لوصف الظواهر وفهمها، فالبنائية الاجتماعية لا ترى الظواهر الاجتماعية والثقافية في وضعها المنجز وصيغتها النهائية، بل تراها في طور البناء والتشكل، فالناس يصنعون واقعهم الاجتماعي انطلاقا من تفاعل بعضهم مع بعض، من جهة، وبينهم وبين واقعهم، من جهة ثانية، فإدراك هذا الواقع لا يتم بدون وجهات نظر الأشخاص الفاعلين، لذا لا بد من استجلاء تأويلهم لأوضاعهم وللظواهر الاجتماعية.

إذ تركز **المقاربة الكيفية** على الفاعلين في الظواهر وليس المتغيرات، أي خلافا للمقاربة الكمية التي تهتم بالمتغيرات ولا يظهر الفاعلون إلا عندما تعجز المتغيرات عن تفسير الظاهرة.[132]

إن الحقيقة العلمية التي تؤمن بها البحوث الكمية لا وجود لها في نظر البنائية الاجتماعية، حيث تعتبرها ضربا من الوهم، لان هذه الأخيرة لا تسلم بالحقيقة الجاهزة، بل تؤمن بالتأويل كمفتاح للفهم، لان التأويل في آخر المطاف نتيجة للتوافق بين التجربة الماضية وبنية التفكير، أي التجربة الحاضرة.

والمعرفة حسب أتباع النظرية الاجتماعية ليست فعلا صرفا يشترط التأمل في موضوع البحث، بل يرونها ثمرة تفاعل بين موضوع المعرفة والذات العارفة.

[131] Dumez Herve, Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'Aegis,7 (4 - Hiver),2011, pp.47-58.

[132]سعيد لوصيف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 102.

والمقاربة المنهجية الكيفية تستعين بالبنائية سواء لبناء سياقات علمية في تحليل ظواهر اجتماعية المدروسة، أو وصف مسار التأويل الضروري من اجل فهم الظواهر الاجتماعية من داخل السياق المبنى.[133]

وعلى هذا الأساس يعتبر المنهج الكيفي احد أنواع البحوث التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم متعمق، ووصف شمولي للظاهرة الاجتماعية، فهو **منهج قوامه دراسة الإنسان** والواقع الاجتماعي بإبعاده المختلفة، وينطوي على خيال منهجي كيفي يستقرأ الواقع، ويقرأ المستقبل ويدرس الإنسان بمختلف أدواته المعرفية، كالملاحظة بالمشاركة، والمقابلة الحرة والمعمقة ومقابلة الخبراء والمحادثة الجماعية.[134]

كما أن ـ المنهج الكيفي ـ يتسم بالمرونة في البحث واختيار الأدوات المناسبة في الفهم والتفسير والتأويل، فهو يسعى إلى تحقيق فهم أعمق للظواهر المدروسة والنفاذ إلى مجمل الحوافز و التمثلات والاتجاهات التي يتعذر الكشف عنها اعتمادا فقط على لغة الأرقام، وهو أكثر تأثيرا في الجهاز المفاهيمي والنظري للعلوم الاجتماعية.[135]

وينفرد المنهج الكيفي بأساليب وأدوات جمع البيانات يعتمد عليها الباحث في موضوع بحثه أهمها: الملاحظة بأنواعها (الملاحظة المباشرة ـ الملاحظة الغير مباشرة ـ شبكة الملاحظة)، المقابلة بأنواعها (المقابلة الموجهة ـ المقابلة الحرة أو غير الموجهة ـ المقابلة النصف الموجهة)، دراسة الحالة....[136]

ورغم الأهمية الكبرى التي حذا بها المنهج الكيفي في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، إلا إن ذلك لا يقلل من شأن وأهمية المنهج الكمي الذي يهدف إلى قياس الظواهر ذو النظرة الوضعية والخاصية الجزئية، القائمة على الاستنباط، المصمم للتحقق والتأكد من العلاقات الموصوفة عن طريق النظرية، وما يميز هذا المنهج أيضا ميل غالبية الباحثين إلى استخدامه كونه يوفر مزية الثبات في النتائج واستقرار الأداة عبر الزمن.

[133] Mucchielli Alex , Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains; Revue Recherches qualitatives - Hors-Série - Numéro 1- Actes du colloque Revue Recherches qualitatives et production de savoirs. 2004.

[134] عرابي عبد القادر عبد الله، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، دار الفكر، دمشق، 2007، ص195.

[135] الهراس المختار، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الرباط، سلسلة ندوات و مناظرات رقم100، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2002، ص09.

[136] معتوق جمال، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، بن مرابط للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص203.

وترى غراويتز Madeleine Grawitz : " أن وضع المناهج الكمية والمناهج الكيفية على طرفي نقيض في حين أنها متكاملة، تعني العدول عن إيجاد الحل الناجع للمشكلات، والمجازفة بإيقاف تطور العلوم الاجتماعية في وقت نحن أحوج فيه من أي وقت مضى إليها، والواقع أن غالبية العلماء والباحثين في العموم يقرون بأنه لا يوجد تقنية واحدة أو وسيلة واحدة صالحة للاستعمال في العلوم الاجتماعية كلها، وهم يعترفون بأنه لا يوجد تعارض بين النوعي والكمي، بل أنهما مجموعة اتصالية ذاهبة من البحث النوعي المنتظم حتى أشكال القياس الأكثر دقة.[137]

وميزة البحوث الكيفية أنها تسمح للباحثين بطرح أسئلة من الأفراد مختلفين وبطرق مختلفة، وتغيير الأسئلة وطرق جمع البيانات، لاستكشاف الموضوعات الأخرى التي سبق التقليل من شأنها.[138]

ويركز البحث النوعي **qualitative reaserch** على وصف الظواهر والفهم الأعمق لها، فالسؤال المطروح في البحث الكيفي سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة.[139]

وميزة **البحث النوعي** أنه لا يسعى فيه **الباحث** لأن تكون **العينة** ممثلة **إحصائيا**، كما في البحث **الكمي**، بل العينة يقررها الباحث بناءا على **الهدف** من بحثه، **والسياق** الذي يتم فيه البحث، بما يضمن توفر معلومات كافية للوصول لفهم أعمق لمجتمع الدراسة[140].

ومن هذا المنطلق الفكري المؤسس على قواعد الانطلاق المنهجي تَحددت المقاربة المنهجية لهذه الدراسة والتي تقتضي اكتساب البحث خصائص الموضوع الإبستمولوجي، بمعنى أخر تحديد اتجاه الانطلاقة البحثية وكيفية بناء الموضوع البحثي وفق خيارات محددة منهجيا واجب إتباعها.

---

[137] مدلين غراويتز، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[138] Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education, Extraits de Guides pour la Recherche Qualitative ;consulter le :08/03/2017. www.rocare.org/PetitesSubventions_GuideRechercheQuali.pdf

[139] عبد الرشيد، أساسيات البحث العملي، مركز النشر العلمي، جدة ، السعودية، 2012، ص67.

[140]باكوس أندريان فرماتا، البحث الكمي والنوعي وإمكانية الجمع بينهما، تاريخ الولوج: 2020/09/12. https://www.academia.edu/37587091/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%85%D9%8A_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D9%8A_%D9%88%D8%A5%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%B9_%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%87%D9%85%D8%A7

إن **الأهداف** المتبعة والمواد المتوفرة هي التي تحدد إما درجة التكميم أو المسعى الكيفي الذي ينبغي اعتماده، والأهم في اخذ كل الوسائل الضرورية لتعميق موضوع الدراسة وتحليل كل جوانبها، إن هاتين العمليتين المنهجيتين الكبيرتين هما الآن مكسبين تشترك فيهما العلوم الإنسانية.[141]

وبناءا على ما سبق، وقع اختيار الدراسة على **المنهج المختلط** لانسجامه مع طبيعة الدراسة وأهدافها، من خلال اكتشاف واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية في مدى مراعاته معطيات وقضايا الجندر وكيفية تجسيده وممارسته له، ورصد هذه المشكلة للوصول إلى فهم الظاهرة الاتصالية الجندرية، وباعتبار دراسات الجندر تتموقع ضمن الدراسات الثقافية النقدية، وطبيعة هذا النوع من الدراسات يتمحور على دراسة الإنسان(الفرد) والغوص فيه ومعرفة واقعه الاجتماعي بإبعاده المختلفة، وهذا محور اهتمام **مقاربة الجندر** كونها تركز على الإنسان (النوع) باعتباره أهم مكون في قضايا الحياة الاجتماعية، والمتمثلة في فهم طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الاتصال التنظيمي والجندر، واستكشاف واقع المؤسسة الجزائرية في ذلك، من خلال تقصي الواقع التنظيمي في مدى وجود إشكالية الجندر عن طريق مُسَاءَلة المنطق الاتصالي لهذه المؤسسات فيما إذا كانت متفتحة على النوع أم هي مجرد تبني شعارات وسياسات اتصالية واستراتيجيات **تنظيمية حبيسة الأوراق التنظيمية**، والكشف أيضا على تواجد مؤشرات المقاربات النظرية في الميدان المدروس.

هذا التحليل يتماشى مع منطلقات وأسس المنهج الكيفي الذي يعتمد على الفهم (فهم الفرد) **واعتماد أدوات مناسبة في التفسير والتأويل**،وحصر معنى الأقوال أو السلوكيات التي تمت ملاحظتها،إضافة إلى المنهج **الكمي** الذي لا يقل أهمية في هذا النوع من الدراسات، والى ضرورة قياس حجم هذه الظاهرة في المؤسسة الجزائرية، ويرى بعض علماء المنهجية أن الجمع بين الطريقتين الكمية والكيفية أفضل وأنجع السبل للتعامل مع القضايا **الثقافية والإنسان**، ويطلق عليه بالأسلوب **المهجن** أو ما يعرف بالمناهج المختلطةLes méthodes mixtes، والذي سبق وأن اشرنا إليه آنفا، حيث يعتقد أن استخدام أكثر من منهج يتيح للباحث فرصة مقارنة النتائج، كما أن كل منهج يعمل كمعيار لاختيار المنهج الأخر.[142]

[141] موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية " تدريبات عملية "، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008 ، ص 101 .

[142] بوخذير عمار، الممارسات التسييرية مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيات للحديد والصلب، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد25، جوان2006، ص ص47،46.

حيث يظهر البعد الوصفي في وصف الواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره، واستخلاص سماته والذي يأتي على مرحلتين:[143]

3. عينــــــة الدراســــة:

إن العينة هي مجموعة من المفردات المختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة، حيث يتم من خلالها إلقاء الضوء على هذا المجتمع، وتأخذ أشكالا مختلفــــة بناءا على نوعية و ظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل البحث العلمي[144].

وإذا كانت العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي بذلك جزء معين أو نسبة معينة من الأفراد أو وحدات المجتمع الأصلي التي تخضع للدراسة، وتختبر من خلالها فرضيات البحث أو أسئلة الدراسة، ومن ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع العام، فان وحدات العينة تتنوع حسب طبيعة وهدف الدراسة ووحدة الدراسة هي الفرد أي الأشخاص.[145]

كما انه من الصعوبة إخضاع جميع مفردات البحث للدراسة، لأنه تعتبر عملية مستحيلة تقريبا، أي لا يمكن للباحث الإحاطة بجميع الأفراد لكثرتهم وتعذر معرفة عددهم بدقة، لذلك يستلزم اختيار عينة من نوع معين ومواصفات معينة .

كما انه من ميزة **البحوث النوعية**(باعتبار هذه الدراسة تتبنى البحث المختلط وتميل إلى البحث الكيفي أكثر من الكمي) أنه لا يسعى فيها **الباحث** لأن تكون **العينة** ممثلة **إحصائيا**، كما في البحث **الكمي**، العينة هنا يقررها الباحث بناءا على **هدف** بحثه، **والسياق** الذي يتم فيه البحث، حتى يضمن توفر معلومات كافية لتحقيق الفهم العميق عن مجتمع الدراسة.

[143] محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999، ص47.

[144] عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008، ص211.

[145] الطاهر اجغيم، مرجع سبق ذكره، ص105.

نــوع العينـــــــــة:

اعتمدت هذه الدراسة على "**العينة القصدية** "، وهي نوع من العينات يكون فيها الاختيار على أساس من الباحث، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة المطلوب، وتكمن الفكرة الجوهرية في أنها لا تختار بطريقة عشوائية[146].

وعلى أساس ما تم ذكره أعلاه، فقد كان مجتمع البحث يرتكز على دراسة الجمهور الداخلي لثلاث مؤسسات مختارة بعناية، وبالتحديد فئة الإطارات من الجنسين، وبناءا على ذلك لجأت الباحثة إلى الأسلوب القصدي في انتقائهم.

وانتقاء الأسلوب القصدي لهذه العينة جاء من اعتبار أنهم الفاعلين الأساسين في المؤسسة، والأقرب والأكثر تفاعل مع قيادات الإدارة العليا، والأكثر احتكاكا بهم، والاعتماد على رؤية ونظرة الإطارات من الجنسين يعد الوسيلة الأكثر نجاعة لإبراز الإستراتيجية الاتصالية والتنظيمية الممارسة في المؤسسة من طرف هذه القيادات، كما بإمكانهم أيضا إبراز كيفية نظر القيادات الرجال خاصة في المؤسسة الجزائرية إلى المرأة في المؤسسة بصفة عامة والمرأة الإطار بوجه خاص مقارنة بزميلها الرجل الإطار الذي يعمل رفقتها بنفس الدرجة الوظيفية من حيث: (المساواة ـ قدراتها وكفاءتها ـ التفاعل ـ المعاملة ـ المكانة ـ التمكين ...) وكيفية خلق هذه المفاهيم في المناخ التنظيمي المساعد والمعزز أو المناهض لترسيخ مفاهيم أخرى مثل: عدم المساواة أو التمييز بين الجنسين، التحيز المؤسسي لجنس المذكر، التحيز الجنسي...، وهذا كله عبر استراتيجيات اتصال هذه القيادة الإدارية العليا، حيث ركزنا هنا على التفاعل المباشر بينها وبين الجنسين من جهة؛ ومن جهة أخرى كيف يُتَرجم تلك الاستراتيجيات تفاعل الجنسين من فئة الإطارات، من خلال معرفة الكيفية التي ترسخ أو توطد بها تلك الاستراتيجيات الاتصالات التنظيمية **ثقافة تنظيمية** قائمة بالمؤسسات، على غرار الكيفية التي يتم بها تنشئة الجنسين (**التنشئة الاجتماعية التنظيمية**) على هذه الثقافة المنصفة أو المقصية لأحد الجنسين على الأخر، وهذا الطرح يتم الكشف عنه من خلال مساءلة الإطارات من الجنسين على ذلك أيضا.

غير أننا ركزنا على الطابع الغير رسمي للإستراتيجية الاتصالية التنظيمية لدى قادتها وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين بصورة قصدية، كونها الجسر الذي تُبْنى وتتأسس عليه الإستراتيجية التنظيمية

---

[146] نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط01، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 240.

للمؤسسة، ذلك أن اكتشاف مدى قناعة القيادة الإدارية بقيم تنظيمية معينة تتضمن أفكار المساواة ومناهضة التمييز بجميع أشكاله بين الجنسين في مكان العمل وبجميع المستويات.

إضافة إلى ذلك، تركيز الدراسة على هذه الفئة بالتحديد لمعرفة النظام الاتصالي والعلائقي للعملية الاتصالية التنظيمية القائمة بين القيادة الإدارية والموظفين من فئة الإطارات من الجنسين بصورة قصدية، وما يمكن أن تقدمه هذه الفئة من معارف ومعلومات حول إستراتيجية الاتصال المطبقة والممارسة فعليا بالمؤسسة، والتي تساعدنا كثيرا في فهم الموضوع من جوانب عدة.

ومن منطلق أن فعل المعرفة ليس فعل لتمزيق الحجب، بقدر ما هو فعل لتأكيد حقائق قائمة، وهذا ما أكده **J.C Kaufmann**بقوله :" **باستطاعة الإنسان العادي أن يعلمنا الكثير**"[147]، فإنه يترتب عن ذلك على المستوى المنهجي كثير من النتائج، وبالخصوص تلك المتعلقة بممارسة ما يمكن ترجمته التعاطف مع الآخرين " **L'empathie** " بمعنى تنمية استعدادات تسمح باكتشاف معرفة اجتماعية يحملها الأفراد [148]، ولا يمكن اعتبار المعرفة العامية " لا معرفة "، ذلك لأنها تقدم لنا **قيمة** علماجتماعية معتبرة مادامت **تنطلق** من معرفة علمية، أو تطبيقية تزيح الستار عن مصالح واستراتيجيات الفاعلين الاجتماعيين.

كما أنه من غير الممكن إخضاع جميع الفاعلين في المؤسسة للدراسة، على اعتبار أن مفهوم الاتصال التنظيمي يحيل إلى ممارسة هذا الفعل من جميع أطراف ومستويات المؤسسة الرسيمة وغير الرسمية منها، وتركيز الدراسة على أهم الفاعلين في المؤسسة **بصورةقصدية**، لاعتبارأهمية الإطارات من الجنسين، من حيث مدى تفاعلهم انفعالياً واجتماعياً وإداريا مع بعضهم ومع هذه القيادات،إضافة إلى توفر السياق التنظيمي لهذا التفاعل، من حيث ترابط الوظائف بينهم وتكامل أداوراهم الوظيفية من حيث أنهم في مستوى وظيفي واحد تقريبا وضرورة التنسيق الدائم مع بعضهم، **وعليه** وقع اختيار الباحثة على هذه العينة من خلال التوجه الى جمهور نوعي، ضمانا لحد مقبول من التعرض لرسائل الاتصال القيادات العليا كفئة نوعية هي بدورها، ومكانتهم الثانية في السلم الهرمي المؤسسي والهيكل التنظيمي المباشرة بالإضافة إلى ذلك.

[147] Kaufmann, Jean-claude. L'entretien compréhensif. Paris, Nathan Université, p.23.
[148]Ibid, p23.

وقد جرى اختيار هذه العينة وفق معايير محددة منهاما يتعلق بعناوين الوظائف **job titles** ومستويات الخبرة **levels of experience** المهنية للإطارات من الجنسين، الأقدمية وغيرها من المعايير التي سنوردها في الآتي:

- ✓ ألا تقل مدة اشتغال الإطار (أنثى/ ذكر) عن 10سنوات.
- ✓ أن يكون قد خبر(ت)العمل تحت القيادات الإدارية العليا الرجالية خاصة مدة لا تقل عن 05 سنوات.
- ✓ ضرورة الاعتماد على عينة من الجنسين(أنثى/ذكر)بمناصب وظيفية عالية بالمؤسسات.
- ✓ أن يكون قد عمل مع النساء(بالنسبة للرجال الإطارات) مدة لا تقل عن 05 سنوات .

وكان بيان التصنيف الذي اعتمدته الباحثة في اختيارها لوظائف الإطارات من الإناث والذكور الذين أجابوا على الاستبيان نذكر بعض منها على سبيل المثال:

- ➢ **عناوين بعض وظائف الإطارات من الجنسين المختارة:**
- ✓ . رئيسة دائرة الدعم التجاري، بالإضافة إلى ممارستها العمل النقابي بالمؤسسة(امرأة ـ مؤسسة اتصالات الجزائر).
- ✓ رئيسة قسم لوحة تحكم (امرأة ـ مؤسسة اتصالات الجزائر).
- ✓ رئيس مصلحة المستخدمين (رجل ـ مؤسسة اتصالات الجزائر).
- ✓ رئيس دائرة (رجل ـ مؤسسة اتصالات الجزائر).
- ✓ رئيس قسم العلاقات التجارية(رجل ـ مؤسسة سونلغاز)
- ✓ رئيس قسم الموارد البشرية(امرأة ـ مؤسسة سونلغاز)
- ✓ رئيس قسم التقنية الكهربائية (رجل ـ سونلغاز)
- ✓ رئيس دائرة الإنتاج(رجل ـ مؤسسة الدهن)
- ✓ رئيس الدائرة التجارية(رجل ـ مؤسسة الدهن)
- ✓ رئيسة دائرة المخبر(امرأة ـ مؤسسة الدهن)

حجم العينــــــــة:

إن التحديد الدقيق لمشكلة البحث يبقى الموجه الأساسي لتحديد العينة وهو الذي يحدد حجمها[149].

حيث أن مجتمع الدراسة محدود العدد ويتكون من جميع إطارات المؤسسات الثلاث من الجنسين، من رؤساء دوائر ورؤساء الأقسام ورؤساء أقسام والأفراد ذوي المستويات المتشابهة الذين يكونون في الدرجة الثانية من السلم الهرمي الإداري مباشرة بعد المدراء بالمؤسسات، واستعنا في تحديد العينة الدقيق بثلاث مصالح بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية: مصلحة التكوين ومصلحة إدارة الموارد البشرية ومصلحة الاتصال والعلاقات العامة على أساس أنهم المصالح الأكثر أهمية بالنسبة لهذه الدراسة، ولما كان عدد العينة ليس كبيرا عمدت الباحثة إلى اعتماد طريقة المسح الشامل أو الحصر الشامل لها، إلا أن هذه الأخيرة لا تتوفر كلها على الشروط والمعايير الواجب توفرها في العينة المقصودة، وعليه تم الاتكاء على تقدير الباحثة لحجم العينة وفي حدود ما هو متاح والتي كان قوامها 24 مفردة من الإطارات من الجنسين الذين وزعت عليه استمارة الاستبيان.

حيث قدر عددها الإجمالي24 مفردة لتحقيق الاكتفاء من الإجابات، بالإضافة إلى مقابلة قيادات كل مؤسسة على حدا بالاعتماد على تقنية المقابلة المفتوحة (غير المقننة).

قامت الباحثة بتوزيع عدد 24 استمارة استبيان تم اختيارها بشكل قصدي من مجتمع البحث، أعيدت كلها، كون هذه الأداة تستخدم وجه لوجه مع المبحوث.

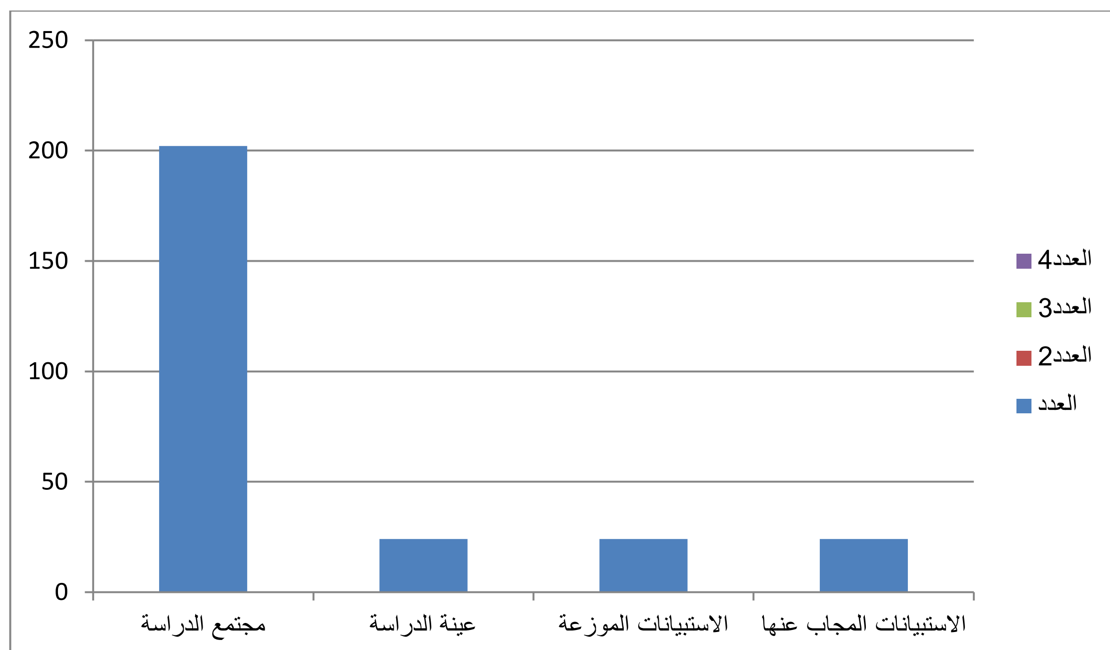
ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(02):عدد أفراد عينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها:

بيانات الاستبانات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	استبيانات أجاب عنها الإطارات
العدد	201	24	24	24

[149] موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص319.

شكل رقم(4):عدد أفراد عينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها:

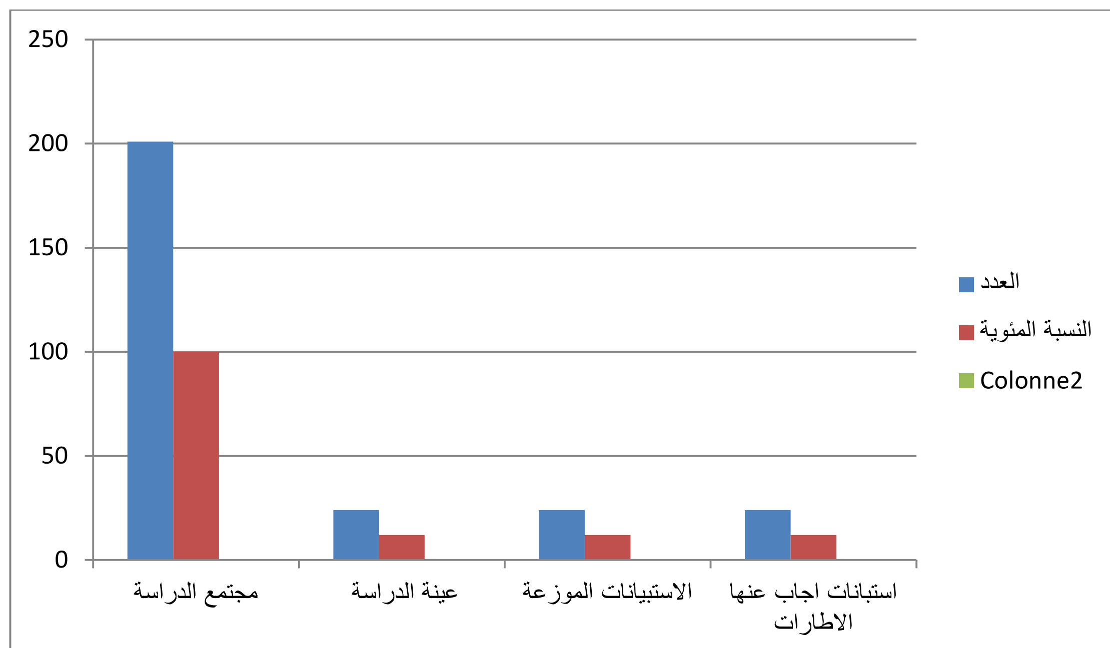


والجدول التالي يوضح النسبة المئوية للاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها إلى عدد مجتمع الدراسة.

جدول رقم(03): النسبة المئوية للاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها بالنسبة إلى عدد عينة الدراسة.

بيان الاستبيانات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	الاستبيانات الموزعة	استبيانات أجاب عنها الإطارات
العدد	201	24	24	24
النسبة المئوية	%100	% 12	% 12	% 12

شكل رقم(05): النسبة المئوية للاستبانات الموزعة والمسترجعة والمجاب عنها بالنسبة إلى عدد عينة الدراسة.



التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

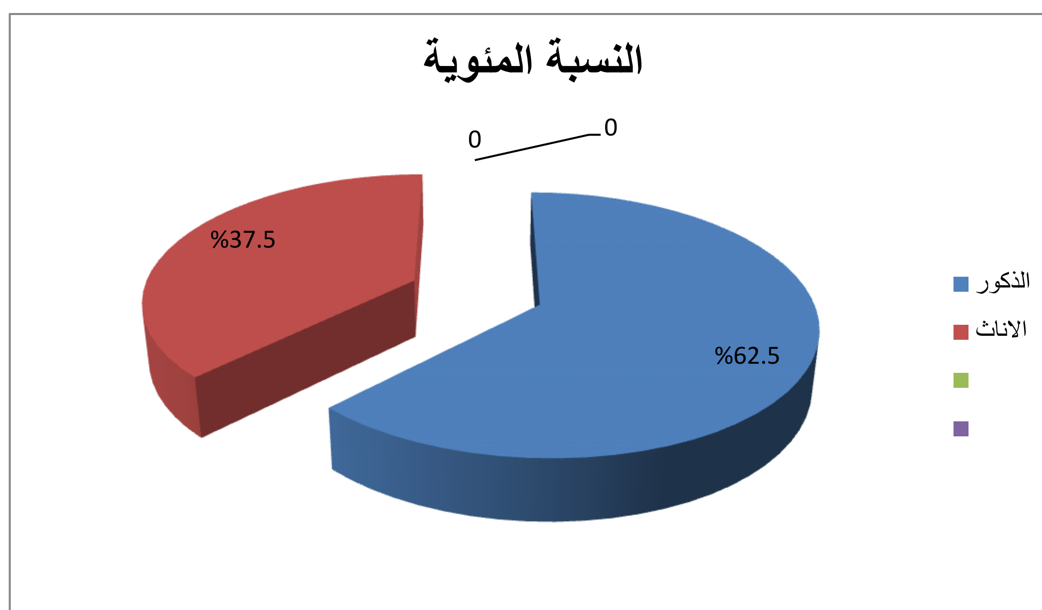
1ـ متغير الجنس:

الجدول رقم (04): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس لدى مؤسسة سونلغاز:

التكـــرار / الجنس	التكـــــــــرار	النسبة المئوية
إناث	03	37.5%
ذكور	05	% 62.5
المجموع	08	100

المصدر: السؤال أ من الاستمارة الاستبيان.

شكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس لدى مؤسسة سونلغاز.



المصدر: السؤال أ من الاستمارة

يتجلى من خلال قراءة الجدول الأول الذي يبحث في خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، وجود تفاوت كبير بين نسبة حضور الجنسين بمؤسسة سونلغاز، وذلك بنسبة الإناث 37.5 **%** مقابل نسبة الذكور 62.5 **%**، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة ـ الذي سبق وان اشرنا إليه ـ والذي يكتسي طابعا تنفيذيا تقنيا بالدرجة الأولى، والتي غالبا ما تكون وظائف من مهام الرجال وهذا الدور الوظيفي متعارف عليه تقليديا في تاريخ المؤسسة، بينما ترجع قلة نسبة النساء بالرغم من كونهم إطارات إلى ميلهن للأعمال الإدارية بشكل عام.

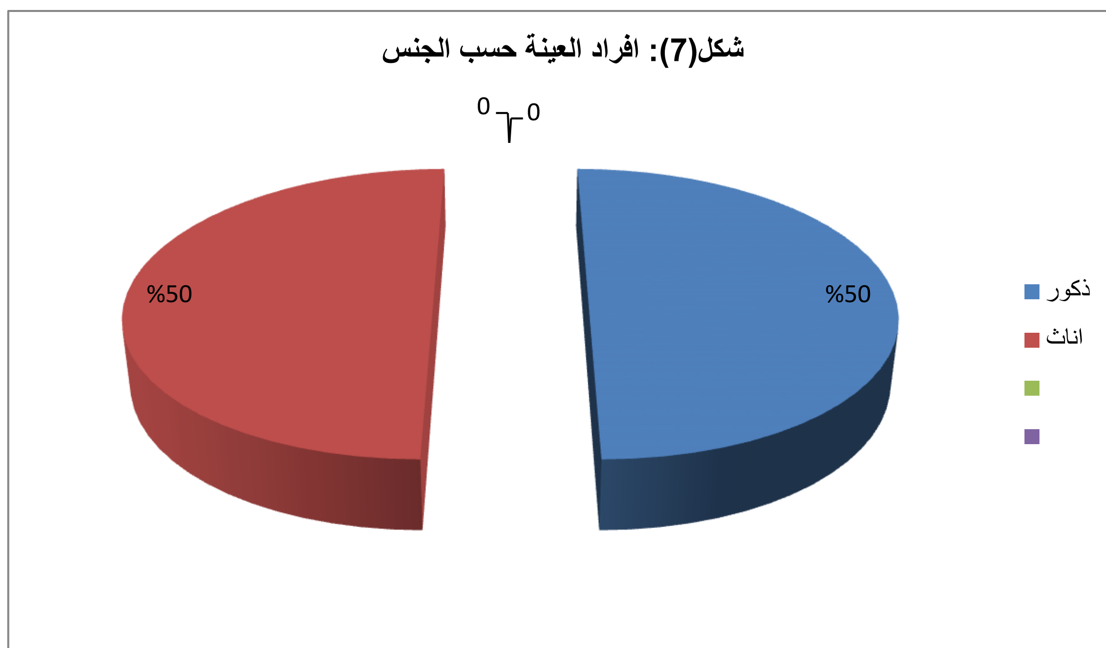
2.1 ـ متغير الجنس:

والجدول (05): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس لدى مؤسسة اتصالات الجزائر

التكرار / الجنس	التكـــرار	النسبة المئوية
إناث	04	% 50
ذكور	04	% 50
المجموع	08	100

المصدر: السؤال أ من الاستمارة الاستبيان.

شكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.



يظهر من خلال الجدول التالي الذي يبين خصائص العينة من حيث الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر، وجود تكافؤ بين نسبة حضور الجنسين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بنسب متساوية بينهما 50 % نسبة الإناث مقابل نفس النسبة للذكور 50 % ، وهذا مؤشر ايجابي يعكس مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين الجنسين، وهذا ما تكشف عنه الدراسة لاحقا.

3.1 ـ متغيـــر الجنــس:

الجدول رقم(06): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس لدى مؤسسة الدهن.

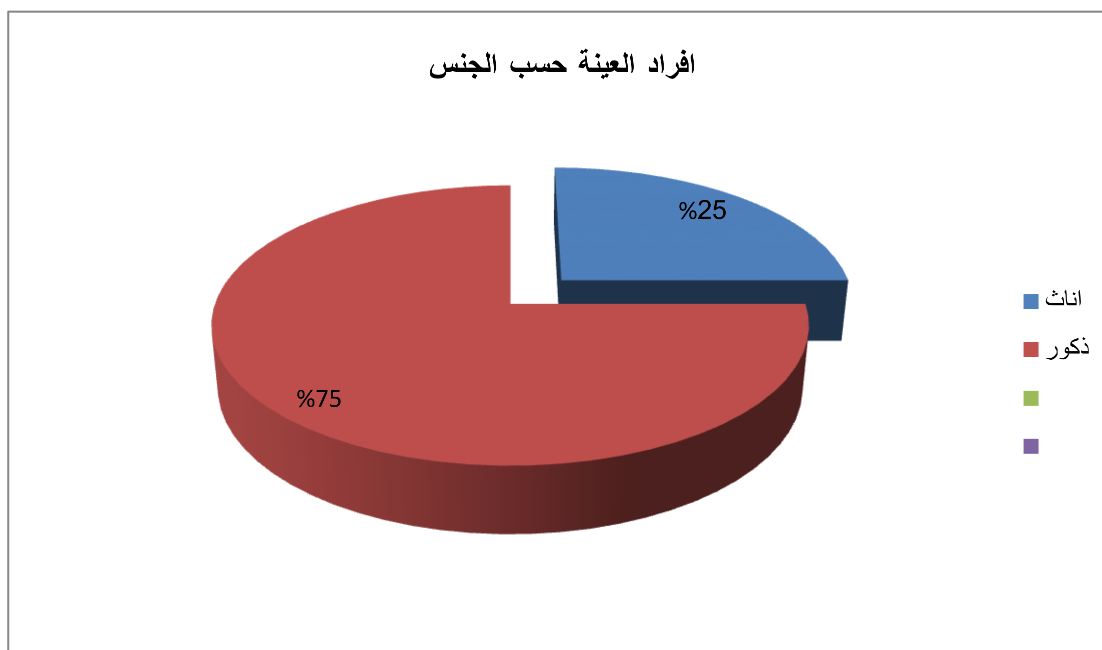
الجنـــس / التكـــرار	التكـــرار	النسبة المئوية
إناث	02	% 25
ذكور	06	%75
المجموع	08	% 100

المصدر: السؤال أ من الاستمارة الاستبيان.

نلاحظ في هذا الجدول وجود تفاوت كبير بين عدد الذكور والإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (25)% مقابل نسبة الذكور(75) %، ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة أيضا، التقني والكيميائي وهو النشاط البارز بالمؤسسة وعمودها الذي تتأسس عليه.

يبدو أن العينة تركزت على الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (15)، أما الإناث فقد كان عددهم (09)، وقد يعزى كما اشرنا سابقا إلى نوع المؤسسات الاقتصادي وكذلك طبيعة نشاطها الذي يستدعي حضور جنس الذكور أكثر من الإناث.

شكل رقم(08):يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس لدى مؤسسة الدهن.



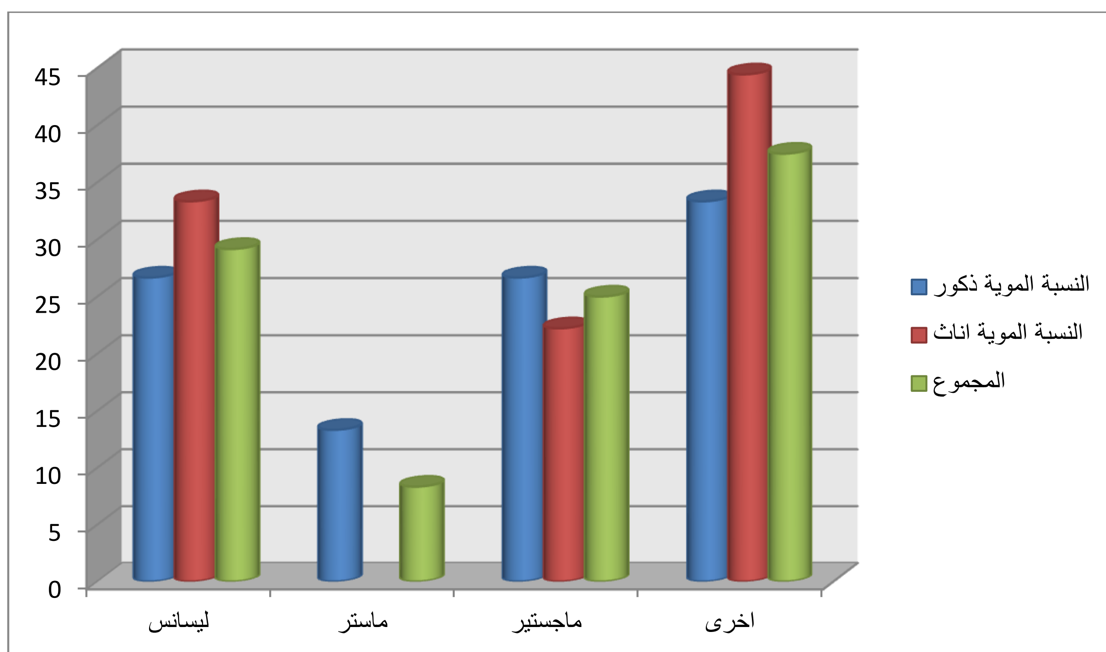
متغير المستوى التعليمي الجامعي:

الجدول رقم(07): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الجامعي:

الجنس / المستوى التعليمي	ذكـــور		إنـــاث		المجمـــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%
ليسانس	4	26.66	03	33.33	07	29.16
ماستر	02	13.33	--	--	02	8.33
ماجستير	04	26.66	02	22.22	06	25
أخرى	05	33.33	04	44.44	09	37.5

المصدر: السؤال **ب** من استمارة الاستبيان.

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب المستوى التعليمي الجامعي:



من الجدول رقم (07) والشكل رقم (09) يتضح أن 37.5 % من مجموع أفراد عينة الدراسة يحملون درجات علمية أخرى (مهندس دولة مثلا) ، و29.16 % من مجموع أفراد العينة يحملون درجة الليسانس، و25 % من مجموع أفراد العينة يحملون درجة الماجستير، ثم وأخيرا نسبة 8.33 % من الدرجة العلمية ماستر.

وبقراءة بيانات الجدول رقم(07) عموديا: نلاحظ أن نسبة 44.44 % من الإناث يحملن درجة علمية أخرى ، ثم تليها نسبة 33.33 % للإناث الذين يحملون الدرجة العلمية ليسانس، ونفس النسبة اشتركوا فيها الذكور الذين يحملون الدرجات العلمية الأخرى، ثم نسبة 26.66 % للذكور ذو الدرجات العلمية ليسانس وماجستير، في مقابل نسبة 22.22 % للإناث اللواتي يحملن درجة الماجستير.

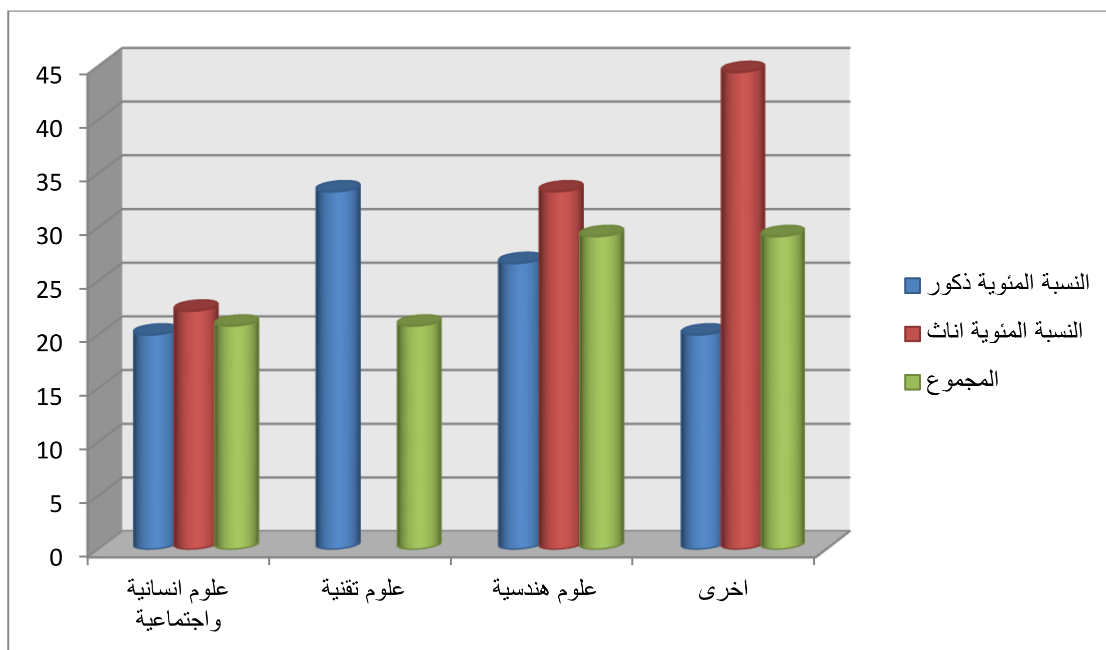
متغير التخصص الأكاديمي:

الجدول رقم(08): يبين توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب التخصص الأكاديمي:

الجنس / التخصص الأكاديمي	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
علوم إنسانية/اجتماعية	03	20	02	22.22	05	20.83
علوم تقنية	05	33.33	--	--	05	20.83
علوم هندسية	04	26.66	03	33.33	07	29.16
أخرى	03	20	04	44.44	07	29.16

المصدر: السؤال **ج** من استمارة الاستبيان.

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب التخصص الأكاديمي:



من الجدول رقم(08) والشكل رقم(10) نلاحظ أن 29.16 %من مجموع أفراد عينة الدراسة اشتركوا في التخصص الأكاديمي علوم هندسية وتخصصات أخرى(علوم التسيير والاقتصاد - علوم تجارية - قانونية...)، ثم نسبة 20.83 %في تخصص العلوم الانسانية والاجتماعية والتقنية .

وبقراءة بيانات الجدول عموديا نلاحظ أيضا أن أعلى نسبة تركزت عند الإناث بـ 44.44 %في التخصصات أخرى مثل مهندس دولة - تسيير واقتصاد ...، ثم تليها النسبة 33.33 % التي اشتركا فيها الجنسين في التخصصات علوم تقنية وعلوم هندسية، ثم تليها نسبة 22.22 %للإناث في التخصصات علوم إنسانية واجتماعية، ثم في الأخير نسبة 20 % للذكورفي التخصصات علوم إنسانية واجتماعية وأخرى .

نفسر ارتفاع نسبة التخصصات الأكاديمية الهندسية والتقنية وغيرها من التخصصات عند الإناث التي كانت سابقا حكرا على الرجال إلى إقبال العنصر الأنثوي عليها، ولا يشكل لهم نوع جنسهم عائقا أمام الالتحاق بهذه الوظائف، وهذا مؤشر ايجابي على تفتح المؤسسات الجزائرية على النوع مقارنة بغيره من المؤسسات العربية والغربية.

ونلاحظ أيضا النسبة العالية في تخصص العلوم التقنية لدى الذكور، وهذا أمر طبيعي لكون النشاطات المؤسسات خاصة مؤسسة سونلغاز ومؤسسة اتصالات الجزائر تتمتع بنشاطات تقنية كبيرة تفرض وجود

العنصر الذكوري فيها مثل تصليح الشبكات الكهربائية بالطرقات ـ تصليح أو أعداد كابلات الانترنات وغيرها من المهام التي تتطلب ذلك.

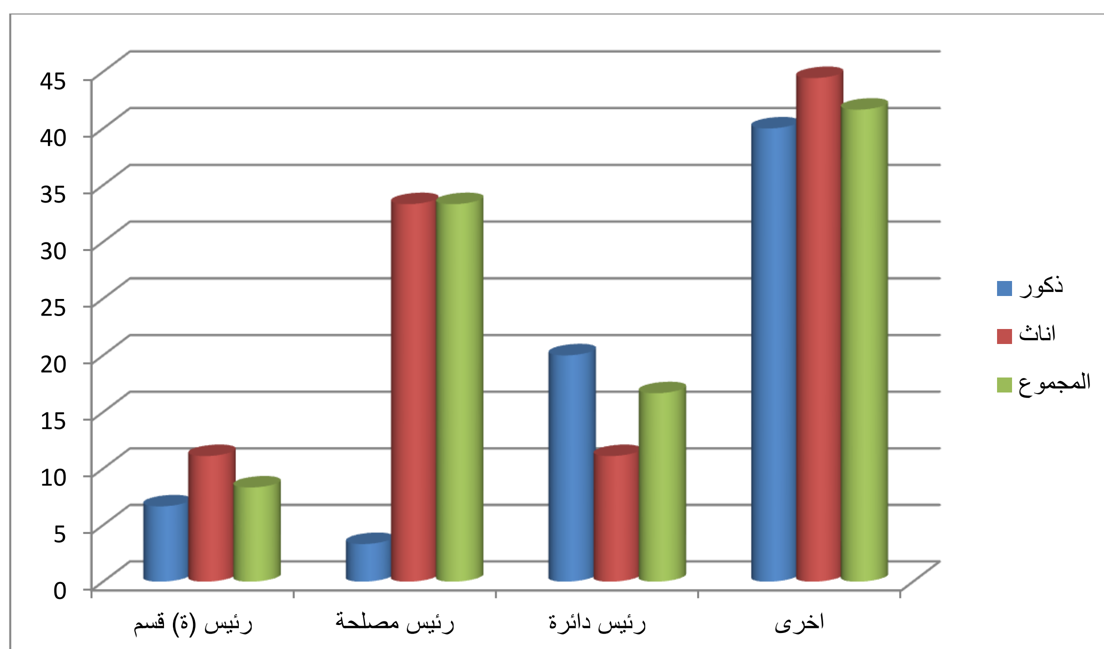
متغـــــير الوظيفة:

الجدول رقم(09): يبين توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب الوظيفة:

الجنس / الوظيفة	ذكـــــور		إنـــــاث		المجمـوع	
	ك	%	ك	%	ك	%
رئيس(ة) قسم	1	6.66	1	11.11	2	8.33
رئيس(ة) مصلحة	5	3.33	3	33.33	8	33.33
رئيس(ة) دائرة	3	20	1	11.11	4	16.66
أخــــــرى	6	40	4	44.44	10	41.66

المصدر: السؤال د من استمارة الاستبيان.

الشكل رقم(11): يبين توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب الوظيفة:



من الجدول رقم(09) والشكل رقم(11) نلاحظ أن 8.33 %من مجموع أفراد عينة الدراسة اشتركوا في وظيفة رئيس قسم، ونسبة 16.66 %في رئيس دائرة، ثم نسبة 33.33%في وظيفة رئيس مصلحة اشترك فيها الجنسين بنفس النسبة، ونسبة 41.66 % اشتركوا الجنسين في وظائف اخرى سنوردها في الاتي: وبقراءة بيانات الجدول عموديا نلاحظ أيضا أن أعلى نسبة تركزت عند الإناث بـ 44.44 %في الوظائف أخرى مثل مكلفة بالدراسات، رئيسة قسم الميزانية، رئيسة دائرة...، ثم تليها النسبة 40 % عند الاطارات من الذكور، ثم تليها نسبة 11.11 % اشتركا فيها الجنسين في الوظيفتين ذات المستوى الإداري الرفيع رئيس قسم ورئيس دائرة.

يبدو جليا أن نسبة تقلد المرأة الاطار في بعض الوظائف الإدارية ذات المستوى الرفيع مقارنة بالرجل الاطار مرتفعة جدا،وهذا واضح في الشكل رقم 10

نفسر ارتفاع نسبة الوظائف المتعلقة بالمراة الاطار مقارنة بالرجل بان المراة متساوية مع الرجل في تقلد المهام الادارية بالمؤسسة .

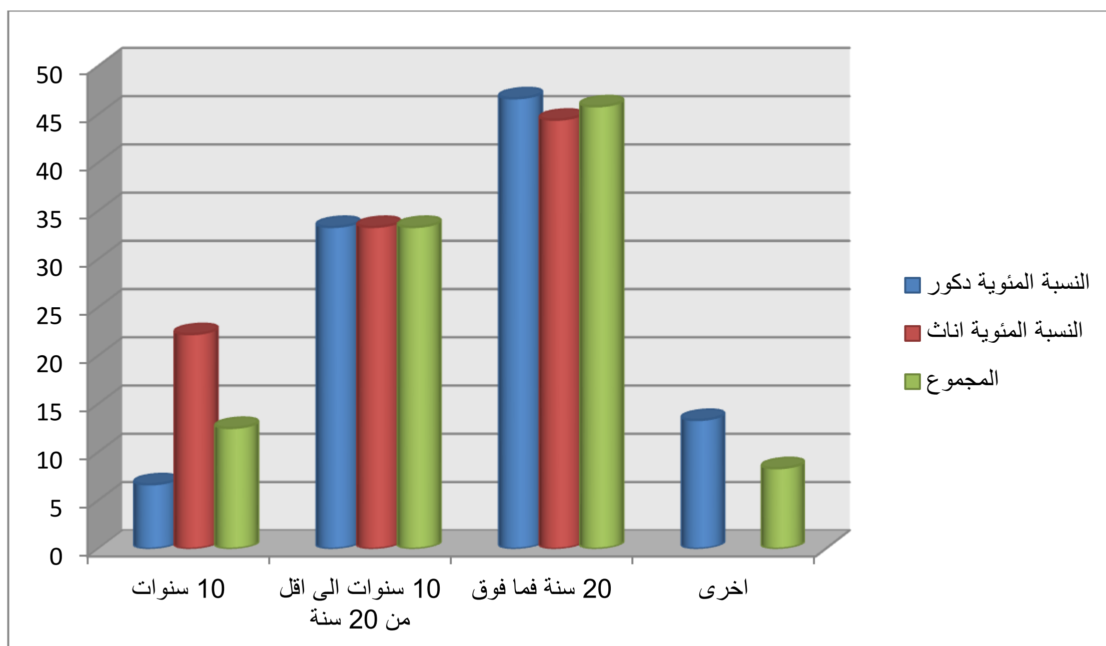
متغـــــير الاقدميـــــة:

الجدول رقم(10): يبين توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب الاقدمية:

الجنس / الاقدمية	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
10 سنوات	01	06.66	02	22.22	03	12.5
10سنوات إلى اقل من 20 سنة	05	33.33	03	33.33	08	33.33
20 سنة فما فوق	07	46.66	04	44.44	11	45.83
أخرى	02	13.33	--	---	02	08.33

المصدر: السؤال هـ من استمارة الاستبيان.

شكل رقم(12): توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب الاقدمية



من الجدول رقم(10) والشكل رقم(12) يتضح أعلى نسبة 45.83 % من مجموع أفراد عينة الدراسة اقدميتهم تفوق الـ 20 سنة، و33.33 % من مجموع أفراد العينة اقدميتهم تراوحت ما بين الـ 10 سنوات الى اقل من 20 سنة، و12.5 % من مجموع أفراد العينة بلغت سنوات الاقدمية لديهم الـ 10 سنوات ، ثم وأخيرا نسبة 8.33 % من مجموع افراد العينة فاقت سنوات اقدميتهم الـ 30 سنة .

وبقراءة بيانات الجدول عموديا يتضح أعلى نسبة من أفراد العينة تركزت عند الذكور بـ 46.66 % باقدمية تفوق 20 سنة، ثم تليها النسبة 44.44 % عند الإناث بنفس سنوات الاقدمية، ثم تليها نسبة 33.33% والتي اشتركا فيها الجنسين باقدمية تراوحت ما بين 10 سنوات إلى اقل من 20 سنة ، ثم تليها نسبة 22.22 % عند الإناث باقدمية 10 سنوات، ونسبة 13.33 % عند الذكور باقدمية تفوق 30 سنة (اخرى)، وفي الأخير نسبة 06.66 % عند الذكور باقدمية 10 سنوات .

وبتفسير التباين بين نسب الذكور والإناث في سنوات الاقدمية، حسب ما يبين لنا الرسم البياني أن اكبر سنوات الاقدمية كانت عند الرجال في السنوات التي تفوق الـ 30 سنة مقارنة بالنساء، وتفوق اقدمية الرجال على النساء في الفترة من 20 سنة فما فوق، بينما تتساوى بينهما سنوات الاقدمية تقريبا في الفترة مابين الـ 10 سنوات الى اقل من 20 سنة، وهذا يرجع الى ان المؤسسة الجزائرية قبل 40 سنة لم تكن منفتحة على ادوار وظيفية تمكن المرأة من الولوج فيها، وبالتالي كانت محترة فقط من قبل الرجال وحدهم،

بينما نلاحظ أن إقبال النساء قبل 15 سنة على المؤسسات الجزائرية بغض النظر عن طبيعة نشاطها التقني والتنفيذي أصبح كبيرا، وهذا يعود الى سياسة الدولة الجزائرية في هذه الفترة في إتاحة فرص العمل للمرأة في جميع المجالات.

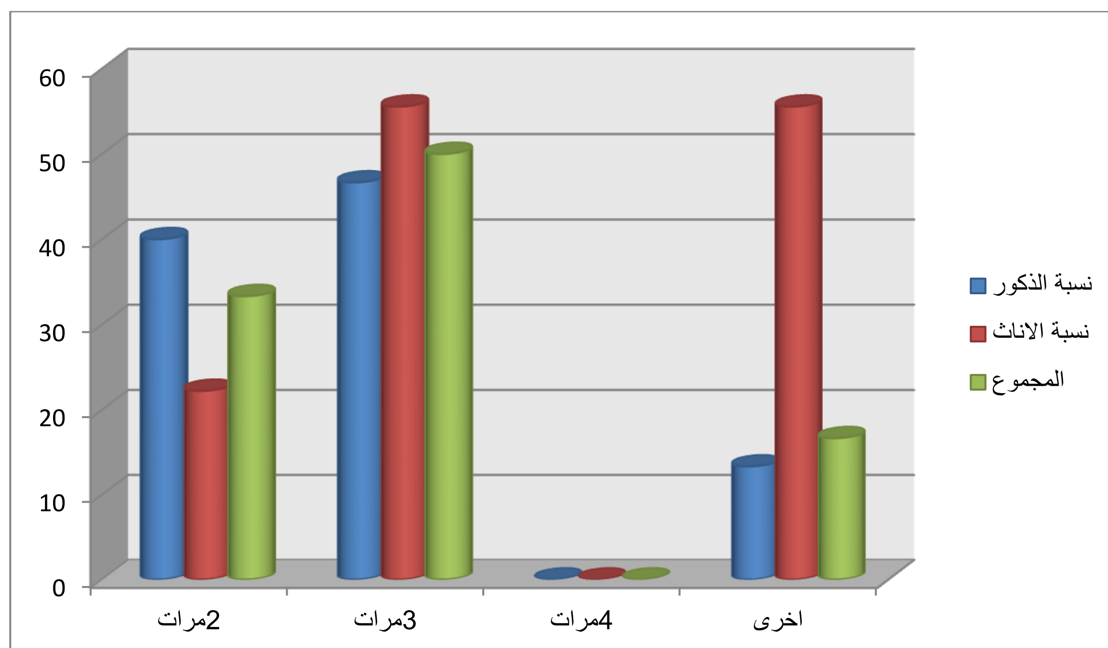
متغير عدد الترقيات :

الجدول رقم(11): يبين توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب عدد الترقيات :

الجنس / عدد الترقيات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
2 مرات	6	40	2	22.22	8	33.33
3 مرات	7	46.66	5	55.55	12	50
4مرات	--	--	-	-	-	-
اخرى	2	13.33	2	55.55	4	16.66

المصدر: السؤال و من استمارة الاستبيان.

الشكل رقم(13): يبين توزيع أفراد العينة من الجنسين حسب عدد الترقيات :



من الجدول رقم (11) والشكل رقم(13) يتضح أن 50 % من مجموع أفراد عينة الدراسة من الجنسين بلغ عدد ترقيتهم 03 مرات، و33.33 % من مجموع أفراد العينة من الجنسين كانت عدد ترقيتهم 02 مرات، و16.66 % من مجموع أفراد العينة من الجنسين كان عدد ترقيتهم ما بين الترقية الواحدة و المنعدمة تماما ، بينما عدد الترقيات التي فاقت الـ 04 مرات فكانت غير موجودة .

وبقراءة بيانات الجدول رقم(11) عموديا: نلاحظ أن نسبة 55.55 % من الإناث اللواتي بلغت ترقيتهم إلى 03 مرات، ثم تليها نسبة 46.66 % للذكور بنفس عدد الترقيات، ونسبة 55.55 % للإناث اللواتي كانت ترقيتهن مابين الترقية الواحدة والمنعدمة، مقابل نسبة 13.33 % للذكور(في خانة أخرى)، ونسبة 40 % للذكور الذين بلغ عدد ترقيتهم 02 مرات، مقابل نسبة 22.22 % للإناث بنفس عدد الترقيات.

ونفسر غرضنا من وضع متغير **الترقية** كعنصر أساسي في البيانات الأولية التي تستند عليها استمارة الاستبيان، هو معرفة المعايير التي تستند عليها المؤسسة الجزائرية في نظام الترقيات، وبتحليلنا لقراءة الجدول أعلاه اتضح أن المعيار الذي تستند عليه هو معيار الأقدمية والكفاءة وطبيعة الوظيفة، ولا يوجد لمعايير تبنى على أساس النوع (الجنس) في نظام الترقيات بالمؤسسات الجزائرية.

ومثال على ذلك ما وجدناه بمؤسسة سونلغاز(سوق أهراس) توجد بعض الوظائف التقنية (وظيفة مكلف بالدراسات) لا تتطلب ترقيات ويبقى اصحابها بنفس الوظائف طيلة مشوارهم المهني، رغم سنوات الاقدمية (13 سنة) ذات التخصص العلمي علوم تسيير واقتصاد.

ومثال آخر بنفس المؤسسة، لم يخضع صاحبها للترقية رغم اقدميته الـ20 سنة ، متحصل على درجة الماجستير (ذكر)، تخصص علوم هندسية، إلا انه بقي في وظيفته كرئيس مصلحة (أصحاب هذه الوظائف اغلبهم رجال).

ومثال أخر بمؤسسة اتصالات الجزائر (سوق أهراس)، كان عدد الترقيات 03 مرات، وباقدمية تفوق الـ 20 سنة، حيث أنها كانت امرأة ذات تخصص مهندس دولة، بدأت بمنصب رئيس مكتب ثم ارتقت إلى رئيسة مصلحة ثم ارتقت إلى رئيس قسم لوحة تحكم.

ومثال آخر بنفس المؤسسة، بلغت نفس عدد الترقيات باقدمية تفوق الـ10 سنوات تخصص علوم اقتصادية، حيث أصبحت رئيسة دارة الدعم التجاري بالإضافة إلى ممارستها العمل النقابي في المؤسسة.

4.أدوات جمع البيانات:

تعتبر عملية اختيار أدوات جمع المعطيات على قدر كبير من الأهمية، إذ يتحدد على أساسها ما يمكن تحليله ضمن ما يراد دراسته، فقبل تحديد نوع المعلومات المراد جمعها يجب توضيح الأدوات الكفيلة بذلك.[150]

كما أن طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم وكذا البراديغم المعتمد يحتم على الباحث استعمال أدوات (تقنيات) معينة يستعين بها في جمع البيانات الضرورية من ميدان الدارسة حول أبعاد المشكلة موضوع الدراسة، وذلك لقياس متغيري المشكلة، مع الإشارة إلى أن دقة البيانات التي يتم جمعها تتوقف على حسن اختيار واستعمال الباحث لهذه الأدوات.[151]

وتبني المنهج المختلط انعكس على عملية الاختيار لهذه الأدوات جمع البيانات، التي **زاوجت** بين ما هو **كمي** وما هو **كيفي**، حسب نوعية المعلومات المراد التوصل إليها.

كما أن دقة وصدق أي بحث علمي يتوقف أساسا على اختيار الأداة المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع، مع إمكانيات الباحث، للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم أهداف الدراسة، لذلك فقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

1.4. الاستمـــــارة بالمقابلـــــة :

إن أدوات القياس الكمية والكيفية ليست معطى منفصلا بذاته، ويوجد في فراغ، بل أنها جزء من تصور لموضوع البحث وإشكالياته، ويبنى على تفكير متبلور، أي يجب أن نفكر قبل أن نقيس لا أن نقيس قبل أن نفكر، فما يأخذ كثيرا على البحوث الكمية أنها تركز كثيرا على القياس، أما التحليل والتفكير فيأتي بعده، بينما البحوث الكيفية تركز بدرجة أساسية على التفكير ويأتي القياس كعملية مكملة ومعمقة له، فلا تركز على الارتباطات الإحصائية، بل على الآليات الخفية وراء سلوك الفاعلين وتأويلاتهم له.[152]

---

[150] ألان لارامي، ب فالي، مرجع سبق ذكره ،ص 112 .

[151] الطاهر اجغيم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[152] Bachelard GastonLa formation de l'espritscientifique, Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective, Paris, Librairie philosophique Vrin,1975,p214..

تعتبر الاستمارة بالمقابلة الأداة الرئيسية في جمع البيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، كونها تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث والمبحوثين، من خلال معطيات الدراسات السابقة واستطلاع الميدان باعتبارهما محور انطلاق هذه الدراسة الاستكشافية، وبعض مؤشرات المقاربات النظرية قمنا ببناء الهيكل العام للاستمارة، وفقا لأسئلة الدراسة التي تم تفكيك متغيراتها إلى أبعاد أساسية، وللتقرب منها ميدانيا وضع لها مؤشرات ترجمت إلى أسئلة، حتى نضمن تغطية اكبر قدر من زوايا الموضوع.

وهي أيضا من أدوات البحث الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية عامة، وعلوم الإعلام والاتصال خاصة، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، فهي عبارة عن وجيز أسئلة يطرحها الباحث أو الباحثة شفويا والذي يقوم (في نفس الوقت) بتسجيل الإجابات المقدمة من طرف المستجوب، ويعرفها محمد علي محمد: بأنها قائمة من الأسئلة البحثية يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة المبحوثين، أي أنها تتضمن موقف المواجهة"[153] .

وما يميزها كأداة بحث ميداني هو اختيار الأفراد المبحوثين بكل عناية، وتمتعـــــهم بالقدرات اللازمة للإجابة، بالإضافة إلى الاستفادة أكثر وبشكل معمق من البيانات الصادرة عن المبحوثين، المواجهة المباشرة بين الباحث والمبحوثين والتي تكشف عن المشاعر والتصورات الفعلية للمواضيع، من خلال عملية تكميم الواقع البشري على ضوء الخصائص والسلوكيات والتصورات الذهنية الفردية المتنوعة،وهذا يتطلب من الباحث وقتا وتدخلا أكثر.[154]

ووقع اختيار هذه الأداة Questionnaire في هذه الدراسة من اجل ضمان تحكم أفضل في الأسئلة، إضافة إلى الحصول على إجابات منظمة وعدم خروج المبحوثين عن أهداف الدراسة.

ويتضمن هذا النوع من الاستمارات بما يلي:

- ✓ تصاغ الأسئلة بلغة بسيطة ومفهومة لكي تكون الأجوبة واضحة ودقيقة.
- ✓ تسجيل الإجابات مباشرة، مما يسمح بتحقيق اكبر قدر من الأمانة، زيادة على حصول الباحث على إجابات المبحوث على كل الأسئلة المتضمنة في الاستمارة.

---

[153]مسعودة بيطام، الملاحظة والمقابلة في البحث السوسيولوجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد11، 1999، ص124.

[154] موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 206.

- ✓ تشجيع المبحوث على الإجابة وإشعاره بأهمية ذلك.
- ✓ إمكانية إضافة أية بيانات يستقيها الباحث من الميدان نتيجة الملاحظة أو المقابلة الجانبية.

وقد مرت عملية إعداد وتطبيق الاستمارة بالمقابلة بالمراحل التالية:

أولا: عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمراجعته وإدخال التصويبات عليه من جميع النواحي المنهجية والمنطقية الشكلية واللغوية، والذي اشتغلت الباحثة على إعداده مرات عديدة حتى استخراجه في قالبه النهائي الصالح للتوزيع على المبحوثين، بحيث أصبحت الاستمارة بالمقابلة منسجمة مع بنية وهيكلة الموضوع، بعد ذلك أخضعت لاختبارات الصدق والثبات حيث تعتبر هذه الخطوة أساسية ومهمة والتي تحاول من خلالها الباحثة التأكد من صدق تحليلاتها، حتى تصبح أداة القياس هذه أكثر مصداقية ومحيطة بجميع جوانب الموضوع الدراسة.

حيث وزعت الاستمارة بالمقابلة بالمقابلة على أساتذة مختصين في الاتصال لتحكيمها ولتكون جاهزة لجمع البيانات رفقة الأستاذ المشرف.

وعليه كانت الاستمارة بالمقابلة التي احتوت على ثلاث محاور ضمت 09 أبعاد في المحور الأول و05 أبعاد في المحور الثاني موزعة على أسئلة البحث الفرعية، بالإضافة إلى محور البيانات الأولية والذي تضمن الجنس والمستوى التعليمي الجامعي والتخصص الأكاديمي والوظيفة والاقدمية وعدد المناصب الوظيفية التي تمت الترقية إليها، أما أبعادها فكانت النحو التالي:

البعد الاول: الخلفية السوسيوثقافية للقيادة الإدارية - الإطار المرجعي -

المؤشر(1): التثَمين للأدوار التقليدية بين الجنسين.

المؤشر(2): متطلبات ومحظورات دور النوع عند القائد الإداري

البعد الثاني:الذكورية في الثقافة التنظيمية

المؤشر(1): الثقافة التنظيمية وترسيخ قيم المساواة بين الجنسين.

البعد الثالث:اللاوعي الذكوري وفوارق النوع لدى القيادة الادارية

المؤشر(1): فعل التواصل اللاواعي والأسس الجنسانية

البعد الرابع:إستراتيجية تواصل القائد الإداري في ضوء النوع

المؤشر(1): أسلوب تواصلي يراعي فروق النوع

البعد الخامس: دلالات النوع عند القائد الإداري

المؤشر(1): بناء القيم التنظيمية في النوع

البعد السادس: الأهداف الاتصالية العملية للقائد الإداري في الجندر

المؤشر(1): مظاهر تمكين النوع الاجتماعي

المؤشر(2): الأعراف التنظيمية والقيم الذكورية

البعد السابع:التعبئة التنظيمية في الجندر

المؤشر(1): التوعية في أهمية التواصل التنظيمي بين الجنسين

البعد الثامن:القيم المٌستحدثة في الجَندر

المؤشر(1) : التحيز المؤسسي

المؤشر(2): التحيز الجنسي

البعد التاسع:برامج التكوين والتدريب في الجندر

المؤشر(1): التعريف بقضايا الجندر وأشكال التمييز بين الجنسين في المؤسسات.

البعد العاشر: أولويات البرنامج الاتصالي وقضايا الجندر عند القائد الإداري(المدير)

المؤشر(1): تحفيز الجنسين(الجندر).

المؤشر(2): الدور الوظيفي المُسندة إليك(كِ) يتطلب محددات سلوكية وتنظيمية واتصالية معينة ؟

البعد الحادي عشر: إضفاء طابع النوع في الوظائف (جندرة الوظائف).

المؤشر(1): المهام الوظيفية بين السمات الذكورية أو الأنثوية

البعد الثاني عشر:سياسات إدارة الموارد البشرية في الجندر

المؤشر(1): أوجه عدم المساواة بين الجنسين في سياساتها

البعد الثالث عشر: قضايا الدور الوظيفي في ضوء النوع.

المؤشر(1): العنصر النسوي والأدوار الوظيفية المحسوبة على الرجال.

البعد الرابع عشر: مكانة النوع في وعي القيادة الإدارية

المؤشر(1) : الإيمان بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين

2.4. شبكـــة الملاحظــة: (Grille d'observations)

لكل تقنية أداة خاصة لجمع المعطيات، فالملاحظة في عين المكان تتطلب إعداد إطار الملاحظة، أما المقابلة فتتطلب إعداد دليل المقابلة وتستعين الاستمارة أو سبر الآراء أيضا بما يسمى وثيقة الأسئلة، ويلجا تحليل المحتوى إلى فئات التحليل...الخ .

و**شبكة الملاحظة** أداة دقيقة جدا، قليلة الليونة، مثلما هو الشأن عندما نريد قياس الظواهر، فنقوم بإعداد شبكة للملاحظة لتحفظ التسجيلات عبرها، بصفة عامة لا نكتب كثيرا في شبكة الملاحظة.[155]

موضوعات شبكة الملاحظة:

حصر عناصر الوسط الذي ستجري فيه الملاحظة:

قبل الشروع الفعلي في شبكة الملاحظة، لابد من جمع المعلومات الممكنة حول الوسط المراد ملاحظته، بعد جمعها مع عناصر التحليل المفهومي، فان هذه المعلومات ستستعمل كأساس لعملية بناء الأداة ، تكون عملية البناء هذه سهلة عندما نتمكن من رسم ملامح الوضع موضوع الدراسة وذلك من خلال إجابتنا على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي مميزات الموقع الذي نريد أن نلاحظه ؟ تتضمن الإجابة عن هذا السؤال وصف المكان، كيفية ترتيب الأشياء والجو العام الذي نشعر به، قد يتضمن هذا الجو السلوكيات المسموح بها والسلوكيات الممنوعة، وتلك التي تشجع أو لا تشجع والمنتظرة أيضا باختصار أننا نريد التحكم في موضوع الدراسة .
- ✓ ما هو نوع الأشخاص الذين نلتقي بهم ؟ تتطلب الإجابة عن هذا السؤال الحصول على خصائص المشاركين والمشاركات، أي التعرف على سنهم، جنسهم، أصلهم العرقي...الخ وظيفتهم، أي طبيعة النشاطات التي يقومون بها وعددهم، كل هذا بهدف التعرف كثافة التفاعلات والتداخلات.
- ✓ لماذا يتواجد هؤلاء الأشخاص هنا؟ يتضمن هذا الأسباب الشكلية أو الرسمية لوجودهم في هذا المكان، كما يتضمن أيضا الأسباب شبه الرسمية أو المتنوعة التي يمكن أن تفسر جزئيا أو جوهريا بسبب وجودهم والاتفاقات والاختلافات بينهم فيما يخص أسباب وجودهم.
- ✓ ما نوع الأحداث المتوقعة ؟ يتضمن هذا السؤال نوع العلاقات المتوقعة التي تربط بين الأشخاص، ماذا يفعلون أو التعابير الشفوية اليدوية أو الأخرى، التي يقومون بها، كيفية أداء هذه الأعمال بالنسبة إلى كل شخص مع من يتفاعل كل شخص، بعبارة أخرى لابد من توقع أن كل شخص يقوم بأفعال ما بشكل خاص أثناء تفاعله مع الأشخاص الآخرين.

---

[155] موريس أنجرس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 235 ،237 .

- ✓ ما هي الظواهر المتكررة ؟ ومنذ متى ؟ يتضمن هذا السؤال تاريخ المجموعة تكرار ما يحدث والميزة المثالية نوعا ما أو الأصلية للوضع.
- ✓ ما هي العناصر الأخرى التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟ يشير هذا السؤال إلى مختلف أوجه تعريف المشكلة التي لم تتناولها الأسئلة السابقة، والتي ينبغي أدراجها بالضرورة في إطار ملاحظة الوسط بغرض تقييم هدف أو فرضية البحث.
- ✓ ما هي الفترات الملائمة للملاحظة ؟ يعني هذا تحديد الفترات التي تبدو أكثر ملائمة لإجراء ملاحظة الظواهر الدالة للإجابة عن المشكلة التي تم تحديدها، انطلاقا مما نعرفه عن الوسط وفي حالة ما يكون ذلك متوقعا .

ويساعدنا **نظام تسجيل المشاهدات** هذا في جعل ما تم مشاهدته ضمن إطار للملاحظة بالظواهر التي تظهر ذات فائدة بالنسبة إلى مشكلة البحث.[156]

إدراك الواقع المباشر والفهم العميق للعناصر:

ومن مزايا شبكة الملاحظة في عين المكان إدراك الواقع المباشر أثناء تواجد الباحث آو الباحثة في الميدان، مما يساعد الوصول إلى **مسعى تأويلي ومثمر** يكون قائما على **واقعية** لا يمكن إنكارها ، خاصة إذا كان هناك **فارقا** بين أقوال شخص ما وأفعاله، وهذا معقول جدا لأننا لا ندرك أنفسنا بصفة ملائمة دائما، فان هذه **الهوة** ينبغي ألا تخفى عن الملاحظ الذكي، إذ لا يضطر إلى الاعتماد على تقارير الأشخاص موضوع الملاحظة عند وقوع حادث طارئ ذو دلالة مادمنا قد عايشناه، هناك إذا **فعل إدراك الواقع المباشر**، وهو ما لا تسمح به معظم تقنيات البحث الأخرى.

تعطينا هذه التقنية مشاهده الأشخاص وهم متفاعلون ونعيد مشاهدتهم، تسجيل المعلومات و نعيد تسجيلها حتى نصل إلى تحليل سلوكات هؤلاء الأشخاص، ونعيد تحليلها، وهذا ما يمكن أن يؤدي تدريجيا إلى العثور على العناصر الجوهرية التي يكون من الصعب إدراكها لأول وهلة ، ما تفيد في استنتاج ظواهر قد تفلت من وعي الأشخاص موضوع الملاحظة أنفسهم، كما قد تؤدي إمكانية التعمق في الوضع إلى إبراز فرضيات جديدة لم نكن نفكر فيها سابقا .[157]

---

[156] المرجع نفسه، ص ص 235، 236 .

[157] المرجع نفسه ، ص 190 .

استعنا بهذه الأداة والتي تعتبر أداة أساسية أيضا إلى جانب الاستمارة بالمقابلة لملاحظة الواقع الفعلي الممارس وشكل التفاعل بين الجنسين من جهة وبين الجنسين والقيادة الإدارية العليا من جهة ثانية، كيفية ترجمة إستراتيجية تواصل القيادة الإدارية في ضوء النوع على شكل وطبيعة التفاعلات المجسدة في المؤسسة بين الجنسين.

3.4.المقابلـــــة المفتوحـــــــة (غير مقننة):

إن استخدام الباحثة المقابلة المفتوحة (غير المقننة) إلى جانب الاستبيان كأداة مكملة في تحليل وتفسير وتعليل البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان، وقد احتوى دليل المقابلة في جانبه الشكلي على تاريخ إجراء المقابلة ومكانها، ومدة المقابلة، وقد تم تسجيل الحوار مع المبحوثين أحيانا بالتسجيلات الفورية في الوثائق ومرات أخرى بواسطة آلة تسجيل، ثم استخلاص النقاط الأساسية والأفكار المهمة فيه، التي تعبر بوضوح عن موقف المبحوث للموضوع.

وتدعيم الباحثة استمارة الاستبيان بالمقابلة المفتوحة أو غير المقننة في كونها تفسح المجال للمبحوث بالإدلاء بآرائه بكل حرية عن الموضوع الدراسة، كما تمكن الباحث من التعمق أكثر والإلمام ببعض الموضوعات التي يرى أنها حساسة ولم تحقق له بيان الاستبيان الكشف عن حقيقتها بالكفاية اللازمة بالدقة المطلوبة.[158]

واعتماد الباحثة على المقابلة المفتوحة الى جانب استمارة الاستبيان (استمارة بالمقابلة) وشبكة الملاحظة للاعتماد عليها في توظيف وتحليل وتفسير وتأويل وحتى تعليل المعلومات المجمعة من الاستمارة .

واقتصر دليل المقابلة على عينة من خارج عينة البحث الأصلية، والتي يقارب عددها ثلاث افراد يمثلون مجموع القيادات الإدارية العليا بالمؤسسات الثلاث محل الدراسة الميدانية، وهم: مدير اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة، مدير مؤسسة سونلغاز بسوق أهراس، أطار سامي بمؤسسة الدهن تفوق خيرته الـ 30 سنة بالمؤسسة .

واستغرقت مقابلة كل مبحوث مابين 40 إلى 50 د.

[158] BOUDON (RAYMOND) : les méthodes en sociologie, série que sais-je ? N°1334, P.U.F, 6ème édition, paris, 1984. p : 31.

أجريت هذه المقابلة مرتين موزعة كالتالي: تمت بعد الموافقة على إجراء التربص بالمؤسسات وكانت نوعا ما مقابلة سريعة اتسمت بإعطاء فكرة عامة حول الموضوع المبحوث، والمرة الثانية كانت معدة من قبل إدارة المؤسسة بشكل رسمي ودامت أكثر من 50 د مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر2017، ومدير مؤسسة سونلغاز سوق أهراس 2020، حيث قدمت لنا المؤسسة كل التسهيلات للبحث والتي ترجع هذا النوع من المقابلات في إطار النشاط العلمي لذلك سخرت كل الإمكانيات اللازمة لذلك، وهذا ما لاحظته في المؤسسات الثلاث اتصالات الجزائر وسونلغاز ووحدة الدهن.

واعتمادنا على إجراء مقابلات مفتوحة وغير مقننة بالنسبة للقيادات الإدارية فكان هو الأنسب ـ حسب اعتقاد الباحثة ـ وذلك لكشف زاوية أخرى من الدراسة من خلال معرفة رؤية المدراء الجزائريين حول أفكار الجندر والموضوع المدروس ومعرفة وجهة نظرهم فيه، لكن ونظرا لضيق الوقت وصعوبة المقابلة مع كل القيادات الإدارية خاصة في ظل ظروف إعداد هذه الدراسة، اقتصر اجراؤها فقط مع مدير مؤسسة سونلغاز سوق أهراس في 2020 ومدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة في نوفمبر 2017، وإطار سامي بمؤسسة الدهن.

الفصل الأول

إستراتيجيات الإتصال التنظيمي ومقاربـة الجندر

تمهيد

أولا: إستراتيجيات الإتصال التنظيمي

أ ـ ماهية الإتصال التنظيمي

ب ـ ماهية إستراتيجية الإتصـــال

ثانيا: مفهوم الإطار المرجعي والمفاهيمي

ثالثا: مفهوم القيادة الإدارية العليا

رابعا: سياسات الإتصال التنظيمي

خامسا: مقاريـــــة الجنــــــدر

أ ـ ماهيـــة مقاربة الجنــدر

ب: تطبيـــق مقاربـــة الجنــدر

ج ـ مفهوم الجندر

د ـ مفهوم النوع الاجتماعي

هـ ـ بعض المفاهيم المنبثقة عن مقاربة الجندر

سادسا: المرأة العاملة الجزائرية بين القانون وسياقات التفعيل

سابعا: تقرير عالمي من منظمة L'UNESCO بشمال افريقيا يتناول كيفيات دمج مقاربة الجندر

أ ـ الجزائر و المغرب نموذجا

خلاصة

تمهيد:

يرى كثير من الباحثين أن الإتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم الأخرى المتعلقة بالإتصال، وذلك لقناعاتهم بأنه مفهوم يُستعمل كأداة تحليلية للسلوك البشري داخل المؤسسات، وإذا كانت أعمال رواد مدرسة العلاقات الإنسانية؛ أعطت أهمية كبيرة للإتصال اللارسمي، والتي تعد أولى الأعمال في ذلك الاتجاه، إلا أن الإتصال في المؤسسة ظل مفهوما غير محددا أو مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى...

وفي هذا الفصل؛ نتطرق بالتفصيل إلى تحديد المفاهيم الأساسية للبحث، وقبل ذلك نُعرج على أهمية المفاهيم في البحث العلمي بإختصار:

تعتبر المفاهيم لغة العلم المشترك الذي يمكن الباحثين من التواصل فيما بينهم، وتقدم منظورا لرؤية الظواهر، فهي العناصر الأكثر أهمية في النظرية، لأنها تُعَرِف مضمونها وخواصها [1]، كما أنها بمثابة الأداة التحليلية التي يستخدمها الباحث في تحليل الظواهر الإجتماعية، وتساعده على تحديد أبعاد الإشكالية وحدود المتغيرات، فهناك تعريفات تصورية تصف المفاهيم مجردة وهناك تعاريف إجرائية تتعلق بنظرة الباحث للموضوع، أو لوحدات التحليل التي يوظفها في تفسير الظاهرة المدروسة [2] .

أولا-إستراتيجيــات الإتصال التنظيمــي:

تنطلق الدراسة في **إطارها المفاهيمي** في الشق الأول منها بشرح المفاهيم التحليلية التالية:

ماهية الإتصال التنظيمي ومختلف إستراتجياته وسياساته الإتصالية، بالإضافة إلى ماهية مقاربة الجندر والمفاهيم الوثيقة الصلة بها.

[1]شافا فرانكفورت، دافيد ناشيماز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، **ترجمة** ليلى الطويل، بترا للنشر و التوزيع، دمشق سوريا،ط1، 2004 ،ص 41 .

[2]عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008، ص42 .

أ ـ ماهيـــة الإتصال التنظيمـــــي

01 ـ مفهـوم الإتصـال التنظيمــي:

- يعرف محمد فهمي العطروزي على أنه:" عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر، قصد إحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لأحداث التغيير في سلوكاتهم."[3]

فالإتصال التنظيمي حسب هذا التعريف يؤكد على أهمية إيصال المعلومات بين الأعضاء داخل المنظمة، بهدف إحداث تغييرات في سلوكاتهم بإعتباره أداة ووسيلة فعالة للتأثير فيهم، وما يستشف من هذا التعريف أنه إختصر الإتصال التنظيمي في نشر وتأثير المعلومة وبالتالي فهو تعريف عام جدا، يبقى بعيدا عما تصبو إليه هذه الدراسة وأهدافها.

- في حين يعرفه عامر ياسين بأنه:" ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، وتشمل على نقل المعاني المختلفة بإستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم."[4]

نلاحظ من خلال هذا التعريف؛أنه أعمق من سابقه في مدلوله العلمي، وتعدى حصره بعملية إيصال معلومات داخل التنظيم، بل ذهب إلى أبعد من ذلك، بإعتباره ظاهرة تشكل السلوك الفردي في بعده الدلالي الرمزي لما لهذا الأخير من أثر بالغ في العملية الإتصالية، وبهذا فهو أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة.

- ويعرف الإتصال التنظيمي كذلك؛أنه العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال (المدراء/القيادة الإدارية العليا) رموز لغوية في الغالب، يهدف إلى تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة (الإطارات من الجنسين).
- ويعرف كذلك بأنه طريقة مهنية هادفة لترشيد علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وصولا إلى تحقيق غايات وأهداف مرسومة، تتمثل في التيقن من إبلاغ الآخرين بمحتوى رسالة محددة يراد توصيلها على أحسن وجه ممكن.[5]

---

[3]الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2006، ص 54.

[4] ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص71.

[5]أبو العزم مصطفى كامل ،مقدمة في السلوك التنظيمي، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، ب س، ص ص 185-186 .

نلاحظ من خلال قراءتنا لهذا التعريف؛أنه إقترب من المفهوم الذي تبحث في خباياه هذه الدراسة، كونه ركز على البعد العلائقي في العملية الإتصالية والهدف من هذه العملية الإتصالية، وشموله على أشكال مختلفة للإتصال اللفظية وغير اللفظية من زاوية ترشيد وبناء العلاقات المهنية لبلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما تطمح له استراتيجية اتصال التنظيمي للقيادات بالإدارة العليا ـ حسب رؤية هذه الدراسة ـ وما غاب عن هذا التعريف النظرة الأحادية للأفراد وتغييب عامل النوع بإعتباره الإتصال التنظيمي موجه إلى جنسين مختلفين في الخصائص والميولات والأدوار....

- وعرفه أحمد بدوي أيضا على أنه: " مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز نشاط موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معرفا بشخصـــــــه ومهمته فيها، ويعمل على إزدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته فيها، ويتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخلها ".[6]

يبدو من هذا التعريف؛ أنه ركز على البعد الوظيفي والرسمي للعملية الإتصالية التي تتكون بين أعضاء النسق التنظيمي الواحد، مع التأكيد على أهمية بلوغ الأهداف بين الفاعلين والمؤسسة لتحقيق الإستمرارية لكليهما.

- وتعرفه قبايلي حياة (KEBAILI Hayet): بأنه مجموعة أعمال وأنشطة إتصالية موجهة إلى العمال الأجراء بالمؤسسة أو المنظمة .[7]
- ويعرف أيضا بأنه تسيير تدفق سيل المعلومات إلى داخل المؤسسة، ورهانات المؤسسة هي توسيع قنوات هذه المعلومات، لأن الإتصال يسعى إلى تقزيم أي خلل وظيفي بين الفاعلين، والعمل على تعزيز مناخ إجتماعي جيد، وبهذا يصبح الإتصال الداخلي أداة إندماج كل الموظفين.[8]

---

[6] أحمد بدوي: معجم المصطلحات الإعلامية. دار الكتاب المصرية القاهرة ،1985 ، ص44 .

[7] l'importance stratégique de la communication interne dans les organisations, consulter le :10/08/2017.
http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf .

[8] (DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques), *La communication interne « stratégies et techniques »*, DONUD, 3eme édition, 2013, p :01.

ما يلاحظ على هذا التعريف؛ أنه اعتبر الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة أداة لتوسيع نطاق الإتصال، من كونه وسيلة للتواصل بين الأفراد وقناة للمعلومات، بالإضافة الى إستثماره في إحتواء أي خلل وظيفي،والعمل على خلق الجو التنظيمي الملائم للاندماج الاجتماعي.

- ويعرف أيضا "**الاتصال التنظيمي**" بأنه عبارة عن تلك المعلومات والأفكار والمعارف و البيانات التي يتناقلها أعضاء نسق التنظيمي سواء كانت لفضية أو غير ذلك، بواسطة أساليب مختلفة مثل المقابلات والمؤتمرات والجمعيات، الإتصال الشخصي والمباشر...، أو تكون المعلومات موجهة إلى جميع الأعضاء بدون تواجد تفاعل مباشر بين المرسل والمستقبل مثل المنشورات، وذلك بغية السير الحسن للتنظيم، ويجعل جميع الأفراد العاملين على علم بما يحدث في كل المستويات الإدارية مما يدعم الثقة وروح التعاون بين الرئيس والمرؤوس ويجعلهم يشعرون بأهمية مكانتهم ودورهم داخل المنظمة.[9]

- ويعرفه أيضا CHARLES COLEY على أنه " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد المعلومات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل، وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الإيماءات، الإشارات، نغمات الصوت، الكلمات، الطباعة، والتدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة.[10]

ويعرف أيضا على أنه:" عملية إشتراك في فهم المعاني والرموز.[11]

يصبح مفهوم الإتصال التنظيمي انطلاقا من خلال هذه التعريفات، أوسع وأعمق من كونه الرسالة والمراحل التي تقطعها، إلى أن تصل إلى مرحلة الإقناع والإستجابة والتبني والنشر، بل يمتد ليشمل عمليات التفاعل الإجتماعي، بما يتخللها من نشاط إتصالي يتبادل أثناءها الأشخاص الأدوار ، وهذه العملية الشاملة لا تكتفي بفهم مضمون الرسالة وتتبع الأثر الذي تحدثه لدى المتلقي، بل تتجاوز ذلك إلى أنماط السلوك الإنسانية الأخرى في مختلف المواقف ضمن البيئة المادية والإجتماعية، مع مراعاة الجذور العميقة للسلوك والموقف السائد في البيئة التنظيمية، والنبش في كيفية أنماط السلوك الإنساني داخل التنظيم؛ القائمة على أساس النوع وإختبار مختلف المواقف الإتصالية التي تحكمها إفتراضات جنسانية، هذا التفسير من منظور ورؤية جندرية .

---

[9]حوة سالم، علوط البتول، إستراتيجيةالاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة، تاريخ الولوج:2020/03/18 على الساعة:10:10د .

https://www.researchgate.net/publication/334448482_astratyjyt_alatsal_altnzymy_wlaqth_bfalyt_altsyyr_balmwsst#fullTextFileContent

[10] Roger Mucchiel, communication et réseaux de communication pour accroitre l'efficacité dans l'entreprise, ESF éditeur, 1999, p45 .

[11]ميالعبدالله،نظرياتالإتصال،ط2 ،دارالنهضةالعربية،بيروت،لبنان، 2010 ،ص 24 – 25.

02 ـ عناصر الإتصال التنظيمي:

تتكون عملية الإتصال التنظيمي بشكل عام؛ من مجموعة من العمليات الفرعية التي تشكل فيما بينها عملية الإتصال نفسها وتتمثل هذه العناصر في:

ـ **المرسل:**هو الذي يبدأ عملية الإتصال، أي هو صاحب الرسالة أو الأمر المراد نقله وإيصاله إلى الآخرين، بحيث يقوم بالتأثير في مشاعرهم وأحاسيسهم وعقولهم وتفكيرهم، وحتى يتمكن **المرسل** من نقل رسالته بصورة جيدة يجب أن تتوفر بعض الشروط[12]:

ـ أن يكون لديه مهارة في الحديث والحوار والقدرة على التعبير؛ عن طريق إستخدام تعبيرات الوجه أو المهارات في الكتابة.

ـ توفر الخبرة والمعرفة السابقة عن موضوع الرسالة.

ـ التخطيط المسبق لعملية الإرسال، يوضح فيه هدف الاتصال وأسلوبه الذي يحقق هذا الهدف بحيث يجب أن يكون سهلا وواضحا، حتى يتمكن المستقبل من فهمها.

ـ يجب على المرسل أو المدير أن يختار الوقت المناسب لنقل الرسالة إلى المستقبل، مما يتناسب مع الظروف وطبيعة عمله، والمؤثرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على فهمه لمضمون الرسالة.

ـ **الرسالة:** تعتبر الرسالة جوهر ولب عملية الإتصال " وتأخذ صورا مختلفة مكتوبة أو غير ذلك، فقد تكون فكرة، رأي أو معلومة " .يرغب المرسل في إرسالها إلى المستقبل بهدف التأثير على سلوكه، وإكسابه معارف ومعلومات جديدة أو إحداث تغيير في إتجاهاته، وحتى تحقق الرسالة الهدف المطلوب يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات، حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية [13]، كما يجب أن يراعى فيها مايلي:[14]

ـ أن تكون الصياغة بأسلوب واضح وبسيط بعيد عن الغموض واللبس.

ـ يجب أن تحتوي على عناصر الإثارة والتشويق، لجذب إنتباه المستقبل مثل إحتوائها على مثيرات تضمن إستمرار إنتباه المستقبل وتشوقه لمتابعتها.

---

[12]رمضان محمد القذافي،العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط 3،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ،1997،ص291.

[13]غريب محمد سيد أحمد،علمالإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 ،ص77 .

[14]مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، ب ط، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، بس، ص 185-186.

ـ لا بد من إختيار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل مثل، الإجتماعات، الإتصال الشخصي، لقاءات،المقابلات الشخصية،عقد المؤتمرات....

ـ يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة؛ معنى واحد للطرفين المرسل والمرسل إليه.

ـ **المستقبل** :هو الذي توجه إليه الرسالة من المصدر (المرسل)، إذ لا بد لكل عملية إتصال شخصي على الأقل، أحدهما مرسل والأخر مستقبل الرسالة، ويحولها إلى أفكار ومعلومات.

ـ **قناة الإتصال:** وهي الوسيلة التي يراها**(المرسل)** المدير أو المرؤوس مناسبة لنقل التعليمات أو أية معلومة أخرى تتطلب العمل، وهي تأخذ أشكالا عديدة منها الشخصي والجماعي، وهي كمايلي:[15]

ـ **الإتصال المباشر:** يتم فيها لإتصال وجها لوجه دون وساطة، حتى يستطيع المرسل شرح أفكار هو وجهات نظره للمستقبل، الذي يستطيع بدوره طلب المزيد من الإيضاحات.

ـ **إستخدام الهاتف أو الوسائل الإلكترونية** :هو إتصال غير مباشر يسمح بنقل الرسالة والتعرف على رد الفعل.

ـ **الإتصال غير الرسمي:** يتم هذا الإتصال خارج نطاق العمل، مما يجعلها تقع في نطاق الجماعات غير الرسمية أو جماعات العمل.

ـ **الإتصال من خلال الإجتماعات:**هذه الوسيلة تسمح بشرح الأفكار وطرح وجهات النظر المختلفة وجها لوجه.

ـ **الإتصال الكتابي:**هذه الوسيلة عادة ما تأتي في شكل رسائل ومنشورات دورية، أو قرارات إدارية أو لوائح وتعليمات وتوجيهات...

ـ **التغذية الراجعة:** هي عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها بإختلاف القنوات المستخدمة في عملية الإتصال، ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة، بل يمتد إلى البيئة الخارجية بكافة مؤشراتها، والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها ورصد ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا، بحيث يتم تقويم الجوانب السلبية والبحث في تصويبها، والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها.

[15] رمضان محمد القذافي، مرجع سبق ذكره، ص 245- 246.

03 ـ أنماط وأنواع الإتصالات التنظيمية:

إن أي منظمة سواءا كانت في شكلها الرسمي أو غير الرسمي تقوم على عملية التفاعل والمبادلة في التأثير بين أعضائها، بواسطة عملية الإتصال، لاسيما في التنظيمات الرسمية وتختلف أشكال تدفق الإتصالات من التي تتم بين الإدارة والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم وفي مختلف المستويات الإدارية، بحيث يمكن أن تصنف هذه الإتصالات إلى نوعين رئيسيين هما: الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية.

1.3ـ الإتصالات الرسمية:

وهي الإتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي، ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهياكل التنظيمية، بحيث أن كل مدير في المؤسسة بحاجة إلى إجراء إتصالات لنقل أوامر وتعليمات هو توجيهاته إلى مرؤوسيه وإلى عقد الإجتماعات المتعلقة بالعمل وتوجيه إستفسارات عن نظم وإجراءات وتعليمات العمل، والحصول على إجابات بخصوص العمل من طرف مرؤوسيه، وتنقسم الإتصالات الرسمية بدورها إلى:

1.1.3ـ الإتصالات الرأسية: وهي الإتصالات التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه أو المرؤوسين ورئيسهم، كما أن الإتصالات الرأسية قد تأخذ أحد الإتجاهين التاليين:

1.2.3ـ الإتصالات الرئيسية الهابطة(العمودية): الإتصالات من الأعلى إلى الأسفل، وهي إتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل في المؤسسة من المديرين إلى العاملين، وهذه الإتصالات تصدر من القيادة الإدارية في مستوى معين بالمؤسسة، إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معين.

1.3.3 ـ الإتصالات الرأسية الصاعدة: (الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى)، وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى الأعلى، وهي مكملة إلى الإتصالات الهابطة، حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، ويتضمن هذا النوع من الإتصالات عملية إرسال كل المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء، الإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد، كما أنها تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها إلى العاملين في وقتها أولا، وأنه قد تم فهمها وإستيعابها، وأنها قد إستطاعت تحريك سلوكهم في الإتجاه المرغوب فيه كما يتضمن هذا النوع من

الإتصالات والشكاوى التظلمات والإلتماسات التي يرفعها المرؤوسين إلى رؤسائهم، وكذلك يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.[16]

1.4.3. الإتصالات الأفقية: ويقصد بها تلك الإتصالات التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم.[17]

كما يقصد بها أيضا إرسال المعلومات وإستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل الإدارات والأقسام والأفراد ذوي المستويات المتشابهة.

ويقول **الدكتور سعيد ياسين** في هذ االمجال: يؤدي الإتصال الأفقي إلى إنجاز العديد من المهام في المنظمة حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة بتحسين الإنتاجية، ويعمل على حل العديد من المشكلات، مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي العلاقة بالمشكلة، هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات عند نفس المستوى الإداري وتحسين العلاقات الداخلية والجانبية مما يقلل من إحتمالات النزاع والصراع الوظيفي.

كون هذا التعريف يمس جانب مهم من موضوع دراستنا، على اعتبار أنه يتعلق بالإتصالات الأفقية بين موظفي المستوى الواحد، وكيفية الترابط والتلاقي على مستوى فئة الإطارات من الجنسين، والتي إخترنا منها عينة الدراسة، فيما يتعلق بالكشف عن مدى ترجمة فكر الجندر بينهم والذي يتم عبر إستراتيجية إتصال القيادات التنظيمية، في كيفية بناء وتحسين العلاقات التنظيمية الداخلية القائمة على النوع، والتي تكون لها أثارا إيجابية أو سلبية، نذكر منه على سبيل المثال حل نزاعات أو صراعات وظيفية قائمة على أساس النوع، وتوحيد الآراء بين الجنسين حسب وجهة نظر كل مهما...، كل ذلك يتم من خلال مُسَاءلة الثقافة التنظيمية فيما إذا كانت ثقافة محايدة أم ثقافة ذكورية بإمتياز، أم ثقافة ذات توجه يشجع على التنوع بين الجنسين، إضافة إلى أهمية تأثير الإطار المرجعي والقيمي والمفاهيمي لهذه القيادات في تفعيل هذا النوع من الإتصالات التنظيمية، والتفاعلات الإجتماعية والإنسانية القائمة على النوع الإجتماعي.

إضافة إلى ذلك، غياب التنسيق على مستوى هذه الإدارات (فئة الإطارات) ينعكس سلبا على الإنتاجية، ويكون سببا في خلق مشكلات أكثر خطورة، وذلك بزيادة النزاع والصراع الوظيفي قائم على

[16] المرجع نفسه، ص 135.

[17] سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص312 .

أساس النوع، والذي مازالت الإدارة والمؤسسة الجزائرية تجهله، أو لنقل مزال مغيبا على مستوى الدراسات والأبحاث تماما .

1.4.3- الإتصالات غير الرسمية:

تشير إلى كونها تحدث خارج إطار قنوات الإتصال الرسمية، ويمكن أن يكون مرادفا أو مساعدا اللاإتصال الرسمي، ذلك أنه مالم يمكن فهمه من خلال الإتصالات الهابطة أو الصاعدة يمكن توضيحه بالإتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الإتصال فيما يتم نقل هذا خلال تنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة، يطلقها الأفراد عن قصد أو دون قصد فالإشاعات المقصودة مع كونها هدامة ومدمرة أحيانا مصالح التنظيم، إلا أنه يمكن إستخدامها لتكون بناءة، فإذا كانت **الإدارة العليا** بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تتحسس ردود فعل أفراد التنظيم، قبل أن يتم إعتماد النظام أو القرار بشكل رسمي نهائي.

كما يحقق الإتصال غير الرسمي فائدة لذلك النوع من الأفراد، الذين يعجزون أولا يرغبون في تخطي الرؤساء المباشرين، ليصل إلى الإدارة العليا، بحيث يستطيع هؤلاء أن ينقلوا بعض المعلومات بشكل غير مباشر للذين يعتقدون أنهم يجدون أذان صاغية لدى الرئيس، بحيث تثير فيه الإهتمام بالمشكلة الأمر الذي يتحقق معه الهدف من إيصالها.

والإتصالات غير الرسمية هي إتصالات غير مخططة، وتتم بشكل عفوي وهي من الصعب مراقبتها وضبطها، لأنها تعمل على تغطية سلبيات الإتصال الرسمي القائم على الروتين، وتترجم سلبيات وإيجابيات هذه الإتصالات،على أداء العمال والعلاقات الإنسانية والروح المعنوية.

ويلخص **كاتر وكاهن**1978، مميزات الإتصالات غير الرسمية فيمايلي:

ـ هي إتصالات تمتاز بالتعبير التلقائي والعفوي، وهذا التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي.

ـ عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها، فإن الإتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.

ـ يمتاز الإتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الإنتشار، حيث ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمية، والإتصالات غير الرسمية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، فإنها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الإنعزال عن بعضهم البعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.[18]

[18] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005، ص261.

04 ـ أهداف الإتصال التنظيمي:

إن الإتصال التنظيمي يكتسي أهمية كبيرة داخل التنظيمات كما سبق وأشرنا إليه، وبوجود هذه الأهمية تعددت واختلفت أهداف الإتصال التنظيمي، حيث كل هدف يخدم مجال معين من المجالات والسلوك الإنساني بالمؤسسة، أو يخدم مجال تنظيمي ضمن الوظائف الإدارية المتعددة، وعلى هذا الأساس يمكن عرض على سبيل المثال لا الحصر أهم الأهداف الأساسية فيما يلي:

1.4 ـ التنسيق بين الأفعال والتصرفات:

يعمل الإتصال التنظيمي على الربط والتنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المؤسسة، وبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض، وأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، فالإتصال التنظيمي يحدث التكامل بين التصرفات داخل المنظمة وبالتالي تتحقق أهداف الفرد والمنظمة معا[19].

2.4ـ المشاركة في المعلومات:

إن الإتصال التنظيمي له دور كبير في تبادل المعلومات والأفكار الهامة، التي من شأنها تساهم في بناء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التنظيمية، كما أن مشاركة المعلومات تساعد في توجيه وضبط سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف.

ــ توحيد الأفراد الفاعلين بالمنظمة في أداء مهامهم، وتعريف بالواجبات المطلوبة منهم.

ـ إعلام وتعريف الأفراد بنتائج أدائهم في المنظمة.

3.4 ـ الاتصال في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية الإتصال التنظيمي إحدى الآليات الهامة في إتخاذ القرارات التنظيمية، فإتخاذ القرار الصائب والسليم من طرف المسؤولين، يحتاج إلى معلومات حتى يتمكنوا من تحديد المشكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

4.4 ـ التعبير عن المشاركة الوجدانية:

تساعد عملية الإتصال التنظيمي الأفراد العاملين على المشاركة في المشاعر الوجدانية من خلال التعبير عن سعادتهم، ومخاوفهم، وأحزانهم، وثقتهم في الآخرين، يمكن القول أن الإتصال التنظيمي هو **عملية تحسين الفاعلية التنظيمية** لكل الفاعلين بالمؤسسة.

---

[19]صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص111 .

كما أن عملية الإتصال التنظيمي تختلف بإختلاف طبيعة المنظمة والأهداف الرئيسية الخاصة بها، إلا أنه لا يمنع من وجود أهداف لهذه العملية.

ـ تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من إجراءات ومعلومات، حتى يمكنوا من ممارسة مهامهم على أكمل وجه.

ـ مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية، فيرسم سياسات المنظمة وتحديد إستراتيجياتها.[20]

ـ تمكين متخذي القرار في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها، ونصائحها إلى الفاعلين بالمنظمة، وفي نفس الوقت تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم إلى القادة بالإدارة العليا.

ـ توفير المناخ الإيجابي الذي يحفز العاملين على الإنجاز، وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

05 ـ أهميــة الإتصالات التنظيميــة.

1.5 ـ الإتصال التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية:

إن للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة للمؤسسة، وخاصة بعد أن ظهرت المؤسسات الكبيرة، وبعدت المسافات الإجتماعية التي تفصل بين العاملين والإدارة، وتعدد المسؤوليات الإدارية ولا تستطيع المؤسسات الإحتفاظ ببقائها إلا في ظل وجود **نظام إتصال** فعال، ففي غياب هذا النظام، لا يستطيع الأفراد العاملين بغض النظر على مستوياتهم الوظيفية في المؤسسة معرفة ماذا يفعل زملائهم في مهامهم، ولا تستطيع الإدارة تلقي أية معلومات وإعطاء أية تعليمات، كما أن غياب عملية الإتصال يجعل عملية التنسيق بين الأقسام الإدارة غير ممكنة مما يهدد حياة المؤسسة، مما ينعكس ذلك على التعاون بين العاملين ويصبح صعبا، لذلك فإنا لإتصالات التنظيمية تعتبر من أهم عناصر النجاح في الإدارة وفي أي مؤسسة، ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم، وعادة ما تتضمن عملية الإتصالات البيانات والحقائق والآراء والأفكار والإستفسارات والشكاوي والإتجاهات والأوامر التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل هؤلاء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وتتجلى أهمية الإتصالات التنظيمية فيما يلي :

سياستها ووجهات نظرهم إتجاه المشرفين، كما تعتبر الوسيلة التي تنقل للعاملين سياسات الإدارة وأهدافها، والتعرف على أهداف الجماعات داخل الإدارة والتنظيم، بهدف السعي لتحقيقها معا.

---

[20]عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ب ط، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986، ص93.

تعد الإتصالات الموجه الحقيقي للعاملين، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والالتزامات نحو العمل، كما تمثل معرفتهم رأي الإدارة بمستوى أدائهم، بحيث أن الفرد يبقى في موقف غير مستقيم عندما يجهل ما يراد منه.

الإتصال الجيد يساعد الإدارة على إتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير، بحيث أنه عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة، أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري وهذا يؤدي حتما إلى ضعفه.

تعتبر الإتصالات **وسيلة** تساعد الإدارة على **تغيير سلوك العاملين**، حيث نتعرف على قدرتهم وتضمن إستقبالهم لرسالتها وتفهمهم لمضمونها، ومن ثم تغير سلوكهم بموجبها، هذا بحيث إذا كانت الإتصالات فعالة.

تنمي روح الفريق داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى خلق التماسك بين مكوناتها، وبالتالي تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الأهداف الموكلة إليها، ويتم ذلك عن طريق قيام وسائل الإتصال بنقل المعلومات الصادقة عن ظروف العمل، مما يمكن جميع العاملين بأن يكونوا على علم بكل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة التي ينتمون إليها.

تنمية العلاقات الإنسانية حيث يساهم الإتصال **في تكوين وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية،** مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الإجتماعي، والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنطقة والعاملين.

يلعب الإتصال دورا هاما في تماسك والتكامل أي جماعة، حيث يعمل أعضائها من خلال تقريب وجهات النظر، في المسائل العمل والعمال مثل إتخاذ القرارات والظروف الفيزيقية للعمل، ومما لا شك فيه أن الإتصال عملية إجتماعية وإقتصادية مؤثرة على جميع المصالح والأقسام والدوائر التنظيمية، من الناحية الإنسانية والإنتاجية

تحقيق **الفعالية التنظيمية لوظائف** الإدارة وتأتي أهمية الإتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة وإتخاذ القرارات.

يلعب الإتصال دورا بارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل، وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسة والمتعاملين معها، سواء أفراد كانوا أومؤسسات، وبالتالي تضمن الإستقرار والولاء[21].

---

[21] سالم حوة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

06 ـ أشكـــــال الاتصــــال التنظيمـــي:

الإتصال التنظيمي هو الإتصال الذي يتم داخل المنظمات أو المؤسسات، والإتصال بين تلك المؤسسات وبين بيئاتها[22]، أي سواء كان ذلك في الإطار الداخلي أو الخارجي وتقوم المؤسسة بالإتصال مع الجمهور، الذي تهتم به في إطار أهدافها التي تريد تحقيقها، والإتصال يكون على شكلين هما:

✓ **الاتصال الداخلي:** هو عملية تفاعلية تأثيرية، تتم داخل المؤسسة وبين أفرادها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية لهذه المؤسسة، بمعنى هذا الإتصال موجه نحو موظفي المؤسسة وعموما موجه من أجل التعريف بأهداف المؤسسة، أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة، ضمن مناخ إجتماعي جيد، كما يمكن أن يوجه إلى الجمهور الذي تريد المؤسسة أن تختار منه موظفين لديها من الكفاءات التي تحتاجها.وهناك أيضا إتصال داخلي للمنظمة؛ يربط بين مختلف القطاعات والإدارات المتعلقة بالمنظمة والتي من شأنها حشد الطاقات وتنسيقها، وزيادة وتحسين التفاعل مع مختلف فئات الجمهور.

✓ **الإتصال الخارجي:** يهدف إلى تنمية المعرفة والوعي بالقضايا التي تتبناها المنظمة وتغيير السلوكيات غير المواتية، والحصول على الدعم اللازم لتحقيق أهداف المنظمة من طرف صناع القرار، ويقصد بالإتصال الخارجي تلك العملية التفاعلية التي تتم بين المؤسسة وجمهورها الخارجي العام، أي إجمالي الجماهير المحيطة بالمنشاة كما يعني نشر المعلومات والآراء والحقائق من الجماهير إلى المؤسسة، وذلك من أجل الوصول إلى الإنسجام بين المؤسسة والجماهير، وهنا تظهر الحاجة إلى إقامة قنوات الإتصال بين المؤسسة وجمهورها العام، بغرض التأثير فيه والتفاعل معه، ويندرج ضمن شكل الإتصال الخارجي الإتصال التسويقي، وهو إعلام وإقناع المستهلك بالسلعة التي تنتجها المؤسسة، والتأثير فيه لقبولها وإستخدامها، والتسويق الإجتماعي الذي يعني إستخدام نفس أساليب التسويق، لنشر الأفكار والآراء والمفاهيم المتعلقة بقضية إجتماعية ضمن الثقافة الإجتماعية السائدة، كالتسويق الإجتماعي لقيم النوع الإجتماعي،الذي لا يتعارض مع ثقافتنا وقيمنا العربية الإسلامية، والتي تتبناها المؤسسة في إطار المسؤولية الإجتماعية. [23]

---

[22] محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط01، 2001، ص13.

[23] محمد جودت ناصر، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة، دار مجدلاوي، عمان ، الأردن: 1998، ص 179.

ب ـ ماهيـــة إستراتيجـــية الإتـــصال:

1.مفهـــوم الإستراتيجيـة:

- لفظ إستراتيجية من أصل أجنبي stratégie الذي يعني" فن ترتيب أو تنظيم العمليات بغية الوصول إلى هدف".[24]

وقد أستخدم هذا المصطلح بدايةً وبشكل أساسي؛ في الميدان العسكري والحربي، ليقصد به " فن تسيير العلميات الحربية وإتخاذ جميع التدابير اللازمة لإضعاف إمكانات العدو، وتتناول القضاء على الروح المعنوية على شعبه وأفراد جيشه، وشل موارده الإقتصادية وتدمير خطوط مواصلاته وقواعده الحربية وتنسيق التعاون بين مختلف القوى البرية والجوية لتحقيق النصر النهائي" .[25]

وقد عرف هذا المصطلح تطورا في السنوات الأخيرة، ليقتحم جل المجالات المعرفية وغيرها السياسية والإقتصادية وحتى الثقافية، الأمر الذي أعطى له بعدا شاملا فأصبح يعرف على أنه:

- مجموع الخطط والتعليمات المعدة لمواجهة كل الإحتمالات، وذلك على جميع الأصعدة ـ

لا الصعيد العسكري وحسب، ومن خلال التركيز على التخطيط والتتابع".

- والإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ظهر أول تعريف لها في عام 1960، من قبل أد شاندلر،حيث يرى أنها تتمثل في تحديد الأهداف طويلة الأجل، والأهداف الأساسية للمنظمة، ومن ثم إختيار أساليب العمل والموارد لتحقيق هذه الغايات والأهداف.[26]

وفي قراءة تقييميه لهذا التعريف؛ يتبين أنه تعريف شامل وعام للإستراتجية، إذ أنه إقتصر على إعتبار الإستراتيجية عملية تخطيط محددة الآجال والأهداف الخاصة بالمنظمة، التي تتلاءم مع إختيار الأساليب والموارد لتنفيذها، لكن هذا التعريف أغفل الدور المهم للقائم بهذه العملية التخطيطية وأهميته في إعداد ووضع أسسها، التي تتماشى مع قيمه ورؤيته وأهداف المنظمة العامة بشكل عام.

- ومهما تعددت تعاريف مصطلح الإستراتيجية وعلى إختلاف التخصصات فإنه: يعبر عننشاط نبيل نابع من أشخاص لديهم الإحساس بالمسؤولية، أو مقدار معين من التأهيل."[27]
- وتعرف أيضا في **موسوعة الإستراتيجيا** على أنها:" هي المعرفة بالطريقة أو الفن في

---

[24]Grand Larousse (Paris : Larousse diffusion, 1997), tome 14, stratégie, p.9826

[25]عبد الوهاب الكيالي وآخرون، موسوعة السياسة،ج 1، ط 3؛بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1997 ،إستراتيجية ، ص170.

[26]http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf ,consulter le :24/07/2017 .

[27] Hervé Coutau – Bégarie , traité de stratégie, 2eme édition , paris : economica ,1999, p.29

تطبيق العمل الإنساني الهادف، وهي إعطاء سمة واعية ومحسوبة للقرارات التي بواسطتها نريد بها تغليب سياسة ما".[28]

- وقد إستعانت علوم الإتصال بهذا المصطلح لتعبر عن " مجموعة الخطط المدروسة (المبرمجة) المتفاعلة فيما بينها، والموجِهة إلى المستقبل بهدف تمكينه من إتخاذ قرارا محددا، ثم جعل ذلك القرار حيز التنفيذ".

وإقتصرت هذه الإستعانة على تخصص الإتصال التنظيمي أو المؤسساتي، الذي تعتمد فيه المؤسسة على إستراتيجية إتصال تتأثر بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبالأنشطة المختلفة للمؤسسة أو المنظمة، وأيضا بالمعلومات المتوفرة عن الجمهور وسماته المختلفة وبالأساليب المختلفة لتغيير الإتجاهات المطلوب تغييرها، وبالأساليب الإتصال والوسيلة الإتصالية المتاحة وبالإمكانيات المادية والبشرية والمحتوى أو الأفكار التي ستوصلها إلى الجمهور، وطريقة معالجتها وصياغتها والإجراءات التنفيذية لإقرار البرنامج.[29]

02 ـ مفهوم إستراتيجية الإتصال (داخل المؤسسة):

- يمكن تعريفها على أنها": فن تسيير وإنسجام ووضع مختلف أشكـال الإتصال في المؤسسة في إنسجام، من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية وإجتماعية، بين الأشخاص الذين يكونون المؤسسة من جهة، وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها وثقافتها وقميتها وحقل مرجعها وأيضا وسائل نقلها المشتركة." [30]

ما يلاحظ من هذا التعريف؛ أنه ركز على جوانب إنسانية وإجتماعية مهمة جدا لبناء إستراتيجية إتصالية فعالية، خاصة فيما يخص إنسجام العملية الإتصالية لتحقيق الأهداف العامة، والإستثمار في جميع أشكال الأشكال بالمنظمة.

- في حين ذهب Fabienne Deuvillerإلى تعريف الإستراتيجية الإتصالية بأنها:

[28] علي محمد مقلد، موسوعة الإستراتيجيا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، ط1، 2009، ص106.

[29] ـ خديجة حسيني، إستراتيجية الإتصال في العلاقات الدبلوماسية لدولة الإسلام الأولى، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2005.

[30] ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

" مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من بين الإختيارات الهامة في الإتصال، تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه" [31]، أي أن الإستراتيجية الإتصالية تتعلق بكل ما له من صفة الإرتباط والتنسيق في أداء عمل ما، أو السعي لتحقيق غاية مشتركة، إضافة إلى إستعمالها كافة أشكال ووسائل الإتصال الشخصية والجماهيرية .

الإستراتيجية الإتصالية بهذا المعنى؛ تكتسي طابعا إستراتيجيا وأهمية محورية في المؤسسة، ففضلا عن كونها عبارة عن قرارات إستراتيجية تنبثق من إختيارات الإتصال، لتحقيق أهداف المؤسسة الكبرى بالوسائل المتاحة لذلك، من خلال الإستثمار الفعلي في كل أشكال الإتصال الداخلية خاصة(الإنسانية ـ المكتوبة- الإلكترونية...) والخارجية.

وتعرف **إستراتيجية الإتصال**أيضا بأنها: " المخطط العام للسياسة الإتصالية بالمؤسسة أو المنظمة، أو هي مشروع إجمالي متوسط آو طويل المدى يحدد الأهداف ويختار الوسائل".[32]

وتعرف أيضا "**إستراتيجيات الإتصال الداخلي**": بأنها عملية إرسال **الرسالة** بطريقة تجعل **المَعنَى** الذي يفهمه المستقبل؛ مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل[33] .

ونظرا للدور التي تقوم به عملية الإتصال في حل المشكلات، وبالتالي يعود بالنفع على الأفراد، وقد وضع الخبراء عدة أفكار وأطروحات تجسد عملية الإتصال الفعال وزيادة فاعليته ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- ✓ إستراتيجية (أنشر وتأمل) : لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في عملية الاتصال، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تحتوى على كم كبير من المعلومات، لكن كثرة المعلومات هذه قد تؤدي إلى إرباك لدى العديد من الأشخاص، مما يؤدي إلى قلة فاعلية الإتصال .
- ✓ إستراتيجية (أخر ورغب) : تقوم هذه الإستراتيجية؛ على تقديم معلومات قليلة لأنها تستهدف عملية إتصال فعال ، وإن محتوى الرسالة في هذه الاإستراتيجية غنيا واضحا، وموضوعاتها تجذب الإنتباه وتعزز الإهتمام بعملية الإتصال .

[31]Fabienne Deuviller : Dictionnaire bilingue de la publicité et de la communication bordas, Paris, 1990, p163

[32] Marie Heléne, westphalen, le dicom.triangle,edition paris,1992,p103.

[33] خديجة حسيني، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

- ✓ إستراتيجية (تحديد ما هو مهم ثم الإستطلاع): تعد هذه الإستراتيجية؛ من أفضل الإستراتيجيات لأنها تحقق أفضل مطابقة بين كمية المعلومات وعملية الإتصال، والسبب في ذلك يعود إلى أن التغذية العكسية هي التي تعزز كفاءة الإتصال .
- ✓ إستراتيجية (التقييد ثم التعزيز): تعد السرية والرقابة على المعلومات، من أهم سمات هذه الإستراتيجية لأنها مصدر القوة فيها المعلومات، ونتيجة هذه السمة غالبا ما يرافق هذه الإستراتيجية الإشاعات وهذا يؤثر سلبا بعملية الإتصال .

يمكن تعريف الإستراتيجية الإتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الإتصالية الإستراتيجية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الإتصال في المؤسسة، فكل إتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، يمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الإتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات، بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها..

03ـ أهميـــة الإستراتيجية الإتصاليـة (في المؤسسة):

الإستراتيجية؛ هي مفهوم من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحروب،واتجهت بعد ذلك إلى ميدان الإدارة في المؤسسات، وقد أصبح هذا المفهوم واسع الاستخدام في التسيير نظرا لما يقدمه من معاني وأدوات تفيد المؤسسة إلى حد بعيد في الإدارة.

والإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات، أو الفرص البيئية التي تأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهي أداة للتلاحم والإستمرارية بين سياسة التسويق لمواجهة المحيط الخارجي، وبرامج الإتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير والتنسيق للأهداف والوسائل المتاحة، حيث أن لكل هدف وسائل تستخدم لبلوغه.

توضع إستراتيجية الإتصال من طرف مصلحة الإتصال، وكذا مختلف المصالح الأخرى وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، وهي كذلك عبارة عن مستند يرتبط ببرنامج العمل الذي ينشر إلى المسئولين لما تصادق عليه المديرية العامة، وبذلك تمثل الإستراتيجية الإتصالية فلسفة في مجال الإتصال، أو العلاقة الموجودة أو القابلة للتحسين، وتعتبر إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة.

لم تجعل التطورات المتسارعة في مختلف الميادين، والتغيرات وديناميكية محيط المؤسسة الإتصال لدى بعض المختصين، لم يعد محدود في الإستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع، بل جعلته جزءا

لا يتجزءا من التفكير الإستراتيجي، وأصبح إدخال البعد الإتصالي في هذا الإتجاه ضروريا لما له من أثر بالغ في إثراء التفكير، ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، مقابلة مع الأطراف المعنية وذات إرتباط هام بها كالإدارة والمتعاملين المحيط....الخ.

وتنقسم الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة، إلى نوعين أساسين: إستراتيجية تتكفل بالإتصال الداخلي، والأخرى تتكفل بالإتصال الخارجي وهي كالأتي:[34]

04ـ إستراتيجية الإتصال الداخلية:

تعمل هذه الاستراتيجية الإتصالية الداخلية للتأثير على تعديل الخصائص الذهنية للأفراد بصورة مباشرة (إتجاهات ـ مواقف ـ عادات ومعتقدات....)، ويتم هذا التأثير على ثلاث فئات من العوامل الذهنية، والعوامل الأخلاقية والعوامل العقلية والعاطفية، وعلى العموم تستعمل التسميات التالية للإشارة إلى الإستراتيجيات الداخلية:

- إستراتيجية نداء الواجب: في بعض الحالات، وحتى يتم تعديل أو تغيير سلوك معين تلجا السلطات العمومية أو الجمعيات الإجتماعية، إلى محاولة التأثير على العوامل الأخلاقية من خلال التربية أو إعادة التربية الأخلاقية، لأفراد الجماعة المستهدفة.
- إستراتيجية نداء العواطف: تعتبر الإستراتيجية العاطفية من أهم أساليب الإقناع المستخدمة، وتستخدم لتحريك وتحفيز وتوجيه مشاعر وإنفعالات الأفراد،بهدف تدعيم سلوك قائم أو إحداث سلوك أو قيم جديدة، ويؤكد الكثير من علماء الإجتماع وعلماء النفس أنه بالإمكان تحقيق نتائج إيجابية، بإستعمال نداء العواطف وبإستغلال المشاعر المختلفة، وإستثمارها في الإتجاه المتوخى.
- إستراتيجية نداء العقل: تتمثل هذه الإستراتيجية في حمل الأفراد على تغيير سلوكهم عبر الإقتناع المنطقي، أي إستعمال الحجج والبراهين المنطقية.

الإستراتيجية الخارجية: وسميت كذلك لأن التغيير لا يتوجه مباشرة إلى الأفراد، بل إلى العوامل المحيطة بالأفراد، حيث يتم التأثير مثلا أو التعديل في القوانين واللوائح، وبفعل العادة تتحول السلوكيات المحدثة إلى قناعات، تحل محل المعتقدات القديمة .[35]

---

[34] بلقاسم بن روان: "ملتقى الإتصال في المؤسسة"، المجلة الجزائرية للإتصال، العدد13 ، معهد العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر،1996.

[35] المرجع نفسه، ص 10 .

2.4.عناصر إستراتيجية الإتصال الداخلية:

إن إستراتيجية الإتصال الداخلي؛ منبعها من **الإدارة الإستراتيجية** التي تحملها من الإدارة العامة، حيث أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تبقى خارج دائرة الإتصال، خاصة وأنه أصبح أكثر حيوية من المعلومة وأصبح معترف به **كمادة أولية لإتخاذ القرار**.[36]

فالتخطيط الإستراتيجي؛ يهتم بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، وجميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه، لكي تعمل الإستراتيجية بنجاح، فهي عملية تكيف المنظمة مع بيئتها، لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء المنظمة والعمل على تنميتها وتطويرها في المدى البعيد، والإستراتيجية الإتصالية لا تختص بعض الدول أو بعض الشركات الصغيرة أو الكبيرة، بل تدخل كعنصر أساس في أي عمل أو الوصول إلى الأهداف الكبرى، إلا أن هذه الإستراتيجية تختلف من جهة لأخرى، فتخطيط إستراتيجية إتصالية لدولة ما، هو عملية طويلة ومعقدة، مقارنة بالتخطيط لمنظمة أو مشروع حملة إتصالية، ويمكن تحصيل مراحل هذه الإستراتيجيات في ست مراحل هي [37]:

1.2.4. ضبـط سياســة المؤسسة وأهدافـها:

أول شيء ينبغي معرفته هو أهداف المنظمة، وأن تكون أهداف طموحة وواقعية ومحددة، كما يجب أن ترتبط بأولويات البرنامج الإتصالي للمنظمة، وأي أهداف ناقصة ومبهمة ستعيق الحصول على فهم عقلاني للتغيير، فالإستراتجية الإتصالية هي آلية تستعمل من طرف مدراء و مسئولي الإتصال من منطلق أنه دعامة أساسية، لتحقيق السياسة العامة للمؤسسة، ومن جانب آخر فنجاعة وفعالية الإستراتيجية الإتصالية مرهون بالدرجة الأولى بالدعم المعنوي (الأهداف) والمادي من طرف إدارة المؤسسة .

وتحتاج عملية وضع الإستراتيجية الإتصالية إلى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المنظمة وإستراتيجيتها، والبيئة المحيطة بها، فالقائم بصياغة الإستراتيجية لابد أن يحاط علما بسياسة المنظمة في سبيل تحقيق التطور والإستقرار، حتى تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة، والإدارة العليا للمنظمة هي من يملي بهذه الرؤية والمعلومات للمخطط، ولهذا لا بد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة، التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، وقد

---

[36]Abdelkrim Bouhafs ,la communication d’ entreprise(comment dire aux uns est autre a l’usage des étudiants ,des professionnelle a des cadres),2007,p99.

[37]عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص 35.

تكون هذه التحديات داخلية كإمكانيات التأطير ومحدودية الموارد، كما قد تكون تحديات خارجية كالبيئة الثقافية للجمهور المستهدف والجو السياسي، بمعنى أن الخطة يجب أن تتعاطى مسبقا مع هذه التحديات، وتضعها في حسابات وضع الخطة مثل بحثها عن الفرص المتاحة للعمل على إرساء أهدافها.[38]

2.2.4.تحليل إتصالات المؤسسة:

حتى يتسنى الإتصال بفعالية، وإستثمار الموارد المتاحة لا جدوى من الحديث والتمني، لأن يٌصغى ويٌستجاب للرسائل الإتصالية دون **تحديد دقيق للجمهور المستهدف** الذي ينبغي الوصول إليه، وليس هذا فحسب **بل يجب فهمهم وإستطلاعهم** عن كيفية تقديم الخدمة لهم، وماذا يحركهم لإتخاذ السلوك المرغوب، وبمن يتأثرون من قادة الرأي الذين يعتبرون من أهم ركائز إستراتيجية التأثير في الآخرين، أحيانا بعض قادة الرأي ممن يثق الجمهور فيهم أقوىمن حشد الرسائل عبر الإتصال الشخصي،أو الوسائل الجماهيرية الكبرى كالصحف والتلفزيون، وعلى العموم ينبغي تفادي التوجه للجمهور، على أنهم الحشد العام في الإستراتيجيات الناجحة، إذ هناك تكنيكات للوصول إليهم وإستعمالهم كناقلين للمعلومة إلى غيرهم، وبهذا يتضح أن الجمهور ليس نهاية العملية الإتصالية بل بداية لرسائل أخرى يشيعها الجمهور بين أفراده وفئاته.

3.2.4.صياغة الأهداف الإستراتيجية للإتصال:

بعد أن يتم فهم طبيعة الجمهور المستهدف، تتضح الفكرة التي يجب إقناعه بها لتحقيق أهداف المنظمة، لكن يحتاج هنا إلى طرق عديدة للإقناع بتلك الفكرة إلى جمهور مختلف، فهناك أشكال وقوالب عدة تناسب عرض الفكرة الواحدة كالأخبار والنداءات، التي قد تحقق المقصد الرئيسي لتحقيق الهدف الإتصالي الذي رسمته المنظمة، وقد تبين أنه من الفعالية الإتصالية أن لا تقدم رسائل كثيرة بإطناب، حيث أن تقديم رسالة بسيطة موجزة وواضحة كفيلة بأن تثير إنتباه ذلك الجمهور المستهدف، هذه الرسالة ليس عليها أن تغرق في التفاصيل بقدر ما تحرك عاطفته لأن يستجلوا الحقيقة في الموضوع بأنفسهم، بما يدفعهم ذلك للتساؤل حول الفكرة أو القضية الإتصالية:

ما الجديد؟ وما هو البديل؟

ما المشكلة في الأمر وما المثار للجدل؟

ما هي المصلحة المشتركة في القضية؟

[38]المرجع نفسه، ص 36 .

ومن هنا؛ يصبح من الضروري إعتماد حجج منطقية، واضحة وبأسلوب إقناعي مناسب، مثلا فتح **مجموعات النقاش المركزة** مع أفراد الجمهور المستهدف، وسرد تفاصيل الموضوع الرئيسي لهذه الإستراتيجية الإتصالية .

4.2.4.صياغة الأهداف العملية للإتصال:

يحتاج تنفيذ الخطة الإتصالية؛ إلى وساط إتصالية وفعاليات تنقل الرسائل إلى الجمهور المستهدف، حيث سيضطر القائم بالإتصال **للاختيار**، فيمكنه توظيف جهاز العلاقات العامة لهذا الغرض وإستعمال وسائل الإتصال الجماهيري والمطبوعات وحتى الأنترنت، ويتساءل عن أفضليتها وأكثرها إستراتيجية، إذ هناك بعض المتناظرات لذلك:

- ✓ **رسائل بسيطة منتظمة** للقضية الإتصالية أفضل أم تغطيات إعلامية مناسبتيه أو عرضية.
- ✓ ندوات بالمؤسسة أنسب أمملتقيات .
- ✓ رسائل البريد الإلكتروني أم الإتصال الشخصي .....

بالإضافة إلى وجود عنصر لا يقل أهمية وهو **الميزانية** المخصصة سنويا للإستراتيجية الإتصالية الداخلية والخارجية، وقيمة الإنفاق لكل وسيلة ليوازن إحتياجاته (القائم بالإتصال) ويشكل مزيجا من الوسائل الإتصالية، التي تؤدي غرض الإستراتيجية وتقتصد نفقاته.

5.2.4 ـ تنفيذ ومتابعة الخطة الإستراتيجية للإتصال:

تتضمن الإستراتيجية الإتصالية أهدافا مرحلية متوسطة وبعيدة المدى، لها آجالها المحددة للإنجاز، ومن الضروري تحديد المدة والموارد اللازمة لكل هدف لوحده، وإلا فقدت الإستراتيجية صفتها من فعاليتها، وهذا لا ينفي عنها صفة المرونة، فالوقت الإضافي محسوب في الآجال مسبقا ومن الأفضل دائما البداية بالأهداف البالغة التأثير والمنخفضة التكاليف.[39]

6.2.4ـ التقييم والتقويم لإستراتيجية للإتصال:

يعتقد الكثير بأن الإستراتيجية الإتصالية رهان ومقامرة لا يمكن قياسه، وهذا منطق خاطئ كون الإستراتيجية مزودة ضمنا بآليات للتقييم، يمكنها من تقليص الأخطاء وتفادي التوجه إلى الوجهة الخاطئة، ومن أشكال التقييم نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- ✓ قياس الإنتباه للرسالة قبل وبعد التعرض لها من قبل الجمهور المستهدف.
- ✓ ترجمة نتيجة القياس أثناء التنفيذ إلى نشاط (فعل) للتصحيح أو الدعم.

---

[39] المرجع نفسه، ص 38.

- ✓ رجع الصدى عن مختلف الفعاليات المنجزة.
- ✓ تعقب حجم وطبيعة التغطيات الإعلامية جغرافيا وإدراكيا من قبل الجمهور المستهدف.
- ✓ حجم رسائل الإستعلامات التي يبعثها الجمهور وطبيعة مضمونها.

كما سبق وأن أشرنا أعلاه، أنه لتنفيذ وقياس الهدف الإتصالي الإستراتيجي، يحتاج القائم بالإتصال لخطة إتصالية، وإلى وسائط إتصالية ، وفعاليات تنقل الرسائل إلى الجمهور المستهدف، بواسطة عملية إختيار أفضلية هذه الوسائل، والأساليب الإتصالية الأكثر ملامة وموائمة مع الأهداف الإستراتيجية المرسومة والمحددة، والقائم بالإتصال حسب هذه الدراسة والذي تتمحور حوله العلمية الإتصالية الإستراتيجية، يتمثل في القيادة الإدارية العليا(المدير) والذي تركز عليه الدراسة عبر البحث، والكشف عن أسلوب إتصالاته الشخصية والمباشرة اللفظية منهان وغيرها من أشكال الإتصالات الأخرى الواعية منها وغير المقصودة، للقضية الإتصالية المطروحة وهي إشكالية الجندر، من خلال إستقراء **رسائله البسيطة والمنتظمة** في التنظيم،في نظر قيادات إدارية أقل درجة تنظيمية ومن الجنسين، والتي تعتبر عملية قياس الأثر لهذه الرسائل الإتصالية.

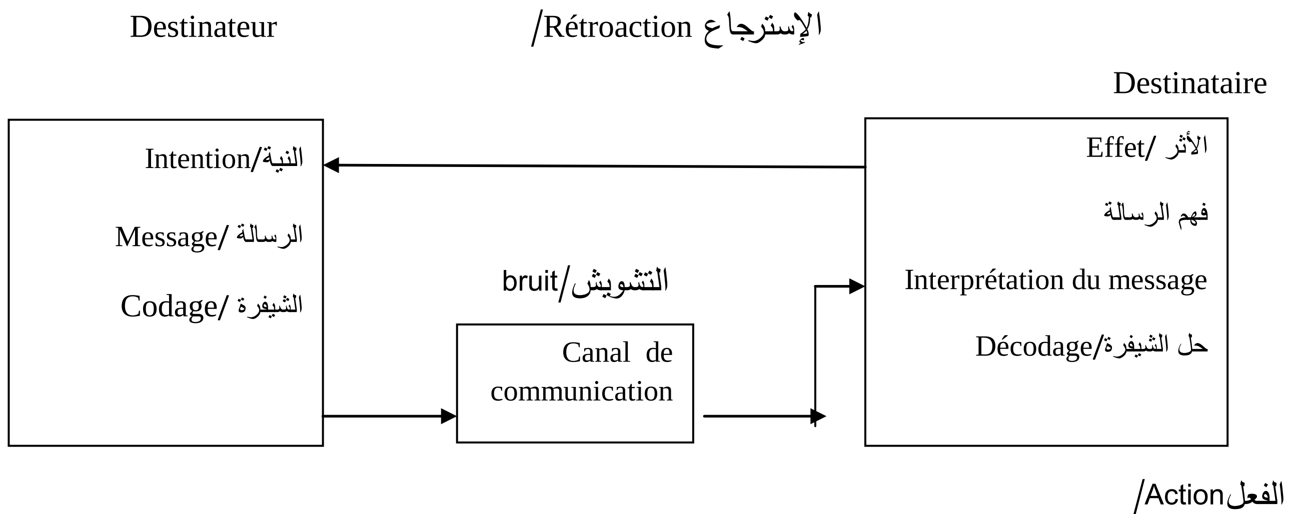
05 ـ مفهـوم التغذيـة الراجعـة:

ويطلق عليها أيضا آلية التغذية الرجعية، وهي مصطلح نتاج لعلم الإيحائية"cybernétiqueLa"،وهو مصطلح لترجمة Feed-back، والذي يقصد به رجوع المعلومة إلى الوضعية الأولى للسيرورة (مرور المعلومة بسيرورة أحداث من أ إلى ب ورجوعها إلى أ)، ويتغير مسار النسق حسب الحالة التي رجعت بها المعلومة، والتي قد تسمح بالتصحيح أو التقويم أو التعديل أو التعزيز، تحدث المعلومة عليها تغيرات حسب التفاعل الداخلي أو الخارجي للنسق، كما تعمل التغيرات التي طرأت عليها على إحداث تغيير على النسق، وهذا حسب الهدف المرسوم والمحدد مسبقا للنسق.

يمكن أن تكون **التغذية الراجعة سلبية،** بحيث تقلص الفجوة ما بين ترجمة المعلومات المحصل عليها من خلال التفاعل الداخلي أو الخارجي، ومعيار نشاط النسق، أما **الأثر الرجعي الموجب** rétroaction positif، فهو يعبر عن الإنحراف مابين آلية معالجة المعلومات ومعيار نشاط النسق، وهذا الإنحراف يؤدي إلى التغيير كما يمكنه تحطيم النسق.[40]

[40]بن ناصر وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص39.

الشكل رقم(14): جدول يوضح كيفية حصول عملية الإسترجاع**(التغذية الراجعة)** في العلمية الإتصالية بين المرسل والمستقبل .[41]



06 ـ التشويشbruit: كلمة مشتقة من نظرية الإعلام، مفهوم يدل على تشويش (perturbation)، يطرأ على جهاز الإتصال، أثناء نقل الرسالة، خبر بين المرسل والمستقبل، والتشويش له مصادر مختلفة: موقف أو سلوك للمتصلين، علاقات بين الفاعلين، تشويش معنوي يتعلق بتغيير معاني الكلمات بالنسبة لكل فاعل، مشكلات تقنية بسبب موجات تشويش على البث العادي، عبارة عن (بارازيت) أو تشابك بين موجتين.[42]

ثانيا: مفهوم الإطار المرجعي:

يعبر الإطار المرجعي عن نظام العلاقات والقيم والمعايير الإجتماعية، التي يسترشد بها الإنسان في مجتمع ما، لتحديد توجهاته الحياتية العامة وضبط سلوكياته، وهو ضرورة لا غنى عنها في أي مجتمع أو مؤسسة، كونه يشكل المناخ العام الذي يوحد أبناء مجتمع ما، إذ لا يمكن لأي مجتمع أو حتى أي جماعة ولو كانت صغير، أن يتكونان أو يكتسبان الحد الأدنى من التماسك والوحدة والوضوح إلا في ظل هذا الإطار.

وعليه، فالإطار المرجعي هو مجموع القيم والعادات والمعايير، والمحرمات والأحكام التي تحدد دلالة الأشياء والأحداث والتصرفات وقيمها، حيث أن هذا الإطار هو الذي يتلقاه الفرد ويقولب حياته من

---

[41]ألان لارامي، وبرنار فالي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[42]حسين سعد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

خلال عملية التنشئة الإجتماعية التي تبدأ منذ الميلاد، وحتى قبله تقوم بعملية التنشئة الإجتماعية المؤسسات الرئيسية في المجتمع(الأسرة، المدرسة، المؤسسات الدينية، المؤسسات والتجمعات الجمعوية، المؤسسات السياسية وغيرها...)، وهي لا تعمل سوى قولبة الفرد لغرس القيم والمعايير الإجتماعية في نفسه، لدرجة تصبح معها هذه الأخيرة الإطار المرجعي الذي يوجه حياته ونظرته إلى نفسه وأهدافه، كما يحدد أنواع السلوك المرغوب وغير المرغوب وأنماط العلاقة والتفاعل مع الآخرين.[43]

تأسيسا على ما سبق من تقديم تعاريف لأهم مفاهيم الدراسة، من خلال تفكيك مصطلح إستراتيجيات الإتصال التنظيمي وإستقراء لمفهومي الإتصال التنظيمي وإستراتيجية الإتصال، تبين أنه مصطلح مركب من "الإتصال التنظيمي وإستراتيجية الإتصال"، فالنسبة لمفهوم الإستراتيجية الإتصالية يتضح أن المصطلح يتكون من الإتصال ليشترك مع الإدارة فيما يسمى بالإتصال التنظيمي، ومن ثم يصطبغ بالإستراتيجية أو التخطيط الطويل المدى.

إن من مشكلات الإتصال المتبادل، هو معرفة الإطار المرجعي أو المنطلق المفاهيمي الفكري للآخرين في تبادل الحديث معهم، للتواصل إلى المعنى الضمني والمعنى الظاهر للرسالة.

وعليه فالإتصال التنظيمي تجاوز فكرة إستخدام الإتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة، إلى عملية التخطيط والتسيير والإدارة والتنظيم، وتقديم أحسن السبل الإتصالية لفاعلية أداء المؤسسة إداريا وتنظيميا، كما يتضمن الإتصال التنظيمي خطط وبرامج وإستراتيجيات لتسهيل توظيف البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا.

وبناء على ما سبق من تعريفات تصب في إستراتيجية الاتصال والاتصال التنظيمي، نعرف مصطلح استراتيجيات الاتصال التنظيمي عند المسئول(القائد) وهو عملية اتصالية يقوم بها المسئول قصد التوجيه والتأثير على الأفراد التابعين له من الجنسين سواء من خلال صورته الحسنة عنه في الانضباط والالتزام بقيم تنظيمية والانجاز من خلال التوجيه أو بالتأثير على عواطف وآراء المرؤوسين واستمالتهم في تقبل وتبني قيم تنظيمية مراعية للنوع ، و جعلهم بذلك قادرين على كسب هذه القيم ومبادئ التنظيم في إتباع قنوات الاتصال التنظيمي المعمول بها.[44]

ومن خلال ما سبق يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي لاستراتيجيات الاتصال التنظيمي وهو:

---

[43]http Abracadabra- Multimédia. Com. Communication,htm.2001.
[44]file: C:/Users/HP/Downloads/2013.pdf06/07/2020

الرؤية والإبتكار والبديهة والأساليب والمهارات الإتصالية اللفظية منها وغير اللفظية، والسلوكية التي تتناقلها القيادة الإدارية العليا(المدراء)، في تواصلهم مع أعضاء النسق التنظيـــمي، (فئة الإطارات) والمنبثقة عن إطارها المرجعي والمفاهيمي، والتي تتجسد في تفاعلها في مكان العمل بهدف ترشيد العلاقات التنظيمية للأفراد(الإطارات)،والتي تتماشى مع مجموع برامج وسياسات الإستراتيجية العامة، وذلك من وجهة نظر إطارات المؤسسة من الجنسين.

ثالثا:مفهوم القيادة الإدارية العليا:

01 ـ تعريف القيادة:

للتوصل إلى تعريف شامل للقيادة، لابد أولاً فهم ثلاثة مصطلحات رئيسية ومرتبطة مباشرة بالقيادة، وهي : القوة power، التأثير Influence، والسلطةAuthority.

تعريف القوة: هي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، حيث ترتبط القوة بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيّمة أو النادرة.

تعريف التأثير: هو يظهر عندما يمارس شخص ما، قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك وإتجاهات أشخاص آخرين.

تعريف السلطة: هي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة.[45]

تلعب القيادة دوراً كبيراً في بناء الجماعات المختلفة، وللقائد أهمية في تماسك تركيب الجماعة، وجو الجماعة، وأهدافها، ونشاطها، وعليه يمكن تعريف القيادة؛ على أنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة، بهدف تحقيق الأهداف، وتعني القيادة كذلك القدرة والعزم على جمع **الرجال والنساء** حول هدف مشترك، يضاف إليهما الخلق الذي يوحي بالثقة وتوجيه سلوك الآخرين.

وبوجه عام يمكن القول؛ إن القائد هو أي شخص يقود مجموعة من الناس أو يوجه عمل الآخرين، وبمعنى آخر هو أي شخص يراقب أو يربط أو ينسق عمل من هم تحت قيادته، عن طريق الأوامر وتنفيذ التعليمات والتوصيات.

---

[45]قحطان عبد الرحمان الدوري أسماء، مرجع سبق ذكره، ص04.

وعمل القائد ليس أداء للعمل أو الوظيفة فحسب، بل هو القدرة على معاملة الناس حتى يتجاوبون معه ويحترمون قيادته، مما يمكنه من إيجاد وخلق علاقات طيبة مع من يقودهم.**فالقائد** في حاجة ماسة إلى **المهارة** في القيادة، **فكيفية التعامل مع الأنفس البشرية** من أعظم المسائل التي تواجه القائد.

والقائد الموفق: هو الذي يستطيع أن يستحث مرؤوسيه، أو أن يوحي إليهم كي يقدموا كل ما يستطيعون تقديمه من مدخر قواهم العقلية وابتكاراتهم.[46]

لذلك، إنحصرت مهارة القائد في جعل الحماسة في نفس كل فرد(نساء/رجال) من أفراد الجماعة أولا، ثم في الجماعة كلها بإعتبارها فريقاً واحداً.

كما أن الدراسات الميدانية في مجال علم النفس الصناعي، أكددت على أن صفات القائد الناجح لجماعة معينة، والذي تحدد الصفات اللازمة للقائد أو المدير أو المشرف الناجح هي خصائص الجماعة، التي هو يديرها من جانب، وطبيعة عملها وظروفها من جانب أخر[47].

رابعا: سياســـات الإتصـــال التنظيمي:

تركز سياسات الإتصال بشكل عام،على أهمية الإتصال بالمؤسسة، وأن لا ينظر إلى الإتصال أنه خدمة عارضة، وألا يترك تطويره للصدفة، وأن يكون هدفه إستخدام الإمكانيات الفريدة لكل شكل من أشكال الإتصال، بدءا بالإتصالات الفردية إلى إحداث أشكال الإتصال، وبهذا يكون مسعى بناء سياسة إتصالية بالمؤسسة .

كما لا بد أن تقام السياسات الإتصالية داخل المؤسسات، وفق مجموعة من المعطيات المرتبطة **بطبيعة الفرد وأطراف** عملية الإتصال **ونوعية** الرسائل الموجهة، والدعائم المادية للإتصال المتوقفة على الإتصال المنافس وبالكيفية التي يجب نتصل بها .[48]

01 ـ مفهوم السياسـة الإتصاليـــة (الداخلية):

- عرفها " فليب سويت" في مجال الإعلام في المؤسسة، وأختصرها في الوظائف التالية:
  - تقديم حقائق عامة عن المؤسسة.
  - التعريف بقانون وعلاقات العمل.
  - لإعلام بعملية الإنتاج بمظاهرها المختلفة .
  - تقديم إعلام عن تسويق الإنتاج.
  - تعتبر جانب من جوانب الإشهار....الخ.
- أما "روجي ميشالي" فحدد مجالات عمل الإعلام، في أربعة وظائف رئيسية يمكن له

---

[46] المرجع نفسه، ص 04.

[47] فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط06، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص271 .

[48] عيسى بوكرموش، مرجع سبق ذكره، ص38.

تأديتها وهي :

ـ **الإعلام العملي**:إنه النوع الضروري تقنيا من أجل تنفيذ المهام وهو يهدف إلى:

- تحديد مجال العمل ونوعه وحدوده.
- تحديد مدة إنجاز العمل.
- إنه يهدف إلى تحديد مجال وظيفة كل عامل وكل موظف، وتحديد مسؤولية كل وظيفة ومجالها.

ـ **الإعلام المحفز**: إنه نوع يهدف إلى خلق الرغبة والحماس في العمل، ويهدف كذلك إلى جعل كل فرد يدرك مكانته وقيمته ضمن كل فريق المؤسسة، ويدرك ماهية الأهداف المحددة من طرف المؤسسة وكذا مشاكلها .

ـ **الإعلام الخاص بنظم الترقية الوظيفية**: يتضمن إعطاء معلومات عن الترقية الوظيفية الداخلية من خلال التعرف بمختلف شروط وقوانين الترقية، وكذا بسلم الأجور والعلاوات والمنح.

ـ **الإعلام العام**: مجاله في مختلف التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي تهم العمل كمصالح ومحاكم الفصل والنزاعات داخليا وخارجيا، وكذا إعلامه بمختلف حقوقه ودور مختلف المصالح الإدارية الإجتماعية والخدماتية، ودور لجان المؤسسة والنقابة ومجالس العمال.

- وعرفها **صالح خليل أبو أصبع** بأنها: " الأسس والقيم والمعايير، التي تسعى إلى تحقيق

أهداف الخطة الإستراتيجية وفق مراحل زمنية، ويسير على هديها النشاط الإعلامي والإتصالي، في سياق سياسي وثقافي وإجتماعي وإقتصادي محدد، بهدف تحقيق أفضل العوائد التنموية الممكنة للدولة(الدراسة الحالية تركز على سياسات الإتصال التنظيمي) إجتماعيا وثقافيا وإقتصاديا وسياسيا.

- أما الخطة الإتصالية والإعلامية حسب نفس المؤلف، فقد عرفها بما يأتي:" برنامج

مرحلي ـ على المدى الطويل أو القصيرـ تهدف إلى تحقيق السياسات الإتصالية والإعلامية بإستخدام أمثل للموارد البشرية، والمادية المتاحة في سياقها المجتمعي والقومي والدولي" .[49]

من خلال إستقراء جملة التعاريف المقدمة؛ حول سياسات الإتصال الداخلية للمؤسسة والذي على ضوئه بنت هذه الدراسة رؤيتها للسياسة الإتصالية الداخلية للمؤسسة، هو التعريف الذي قدمه خليل صالح أبو أصبع، فهو تعدى من أن يكون مقتصرا على الجانب الإعلامي أو العملي الذي سبق وأن أشرنا إليه في تعريف سابق، وعليه تعرف سياسات الإتصال الداخلي إجرائيا ووفق منظور الجندر بما يأتي:

---

[49]صالح خليل أبو أصبع، إستراتيجيات الإتصال وسياساته وتأثيراته، جامعة فيلادلفيا، عمان الأردن، ط1، 2005، ص15.

هي ترتكز على مجموعة معطيات أساسية وهي: طبيعة الفرد ـ أطراف عملية الإتصال ـ ونوعية الرسائل الموجهة مرفقة بدعائم إتصالية مناسبة، وعليه نسقط ما توصل إليه تفكيك مفهوم سياسات الإتصال، وفق ما نرمي إليه عبر هذه الدراسة فيما يخص سياسات الإتصال المقصودة ، والتي هي عبارة عنمجموع الممارسات العملية التي تجسد فلسفة وتوجه المؤسسة (المدراء/القيادة الإدارية العليا)،حول قضية إتصالية معينة (قضية الجندر)، المنبثقة من خطة إستراتيجية إتصالية وتنظيمية عامة .

اضافة الى التعريف السابق ، نوضح أن معظم المؤسسات تضع سلسلة من السياسات العامة التي تعبر عن استراتيجياتها وتحدد فلسفتها وتضع المبادئ التوجيهية، فسياسات الاتصال هي أداة إستراتيجية لإدارة الاتصالات، وهي مجموعة عملية من المبادئ المصممة لتوجيه تفكير أعضاء المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بقضايا الاتصال والسلوك الاتصالي في المنظمة، وتعتمد سياسات الاتصال على شبكة معطيات (وثائق ـ نصوص) تحدد إستراتيجية الاتصال المستخدمة في إدارة الاتصالات الاستراتيجية بالمؤسسة، فهي أداة أساسية لدعم اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى دعمها وتوافقها مع إستراتيجية المؤسسة العامة[50].

خامسا: ماهيــة مقاربــة الجـــــندر:

تنطلق هذه الدراسة أيضا في شقها الثاني من **إطارها المفاهيمي** في شرح المفاهيم التحليلية التالية:

مفهوم **مقاربة الجندر**(النوع الإجتماعي ـ النوع)، **مفهوم الجندر**، **مفهوم المساواة بين الجنسين**، و**مفهوم القضاء على أشكال التمييز ضد المرأة**،**مفهوم تعميم المنظور الجنساني**، بالإضافة إلى بعض المفاهيم الثانوية، والمنبثقة عن أفكار مقاربة الجندر، والتي لها صلة وثيقة بأهداف وموضوع الدراسة.

أ ـ مفهـــوم مقاربــــة الجنـــدر Gender Approach

هي المقاربة النظرية المبحوثة في هذه الدراسة، من ناحية إعتبارها منطلقا نظريا لإعادة دراسة الظواهر الإتصالية، عن طريق عزل الفوارق الجندرية بين الجنسين، التي تأسست عليها الفروض العلمية، التي لم تكن تراعي إحتياجات النوع الإجتماعي، ولم تكن تضم متغيرات أو مطالب الحركات النسوية

---

[50]Communication Policies, consultée le :02/10/2020
https://www.researchgate.net/publication/327879148_Communication_Policies

ضمن أطرها التحليلية، نتيجة سطوة النظرة الذكورية البطريركية بوعي أو دونه حتى على البحوث العلمية.[51]

مقاربة الجندر (النوع الإجتماعي) **The Gender Approach** فقد إعتمدتها الولايات المتحدة بشكل رسمي منذ سنة 1995، في مؤتمر بيجين حول المرأة، وهي مقاربة عصرية حولت **التعاطي** مع **قضية المرأة** إلى **خرق معرفي،** نتج عنه إعتبار المرأة نوعا إجتماعيا مختلفا عن الرجل، تسعى إلى تحقيق أعلى درجة ممكنة من المساواة بين الجنسين، بما يؤدي إلى تقليص الفوارق الجنسية بينهما، والتي تؤدي إلى وقف ميل الفرص السياسية والإقتصادية والإجتماعية لصالح الرجال دون النساء.

ويمكن تعريفها بأنها: " التوقعات السلوكية الجنوسية المكتسبة من التعلم، وهي تتمثل في الأدوار الإجتماعية التي ترتبط بثقافة المرأة والرجل" .[52]

ويشير **مفهوم دمج الجندر:** " إلى الإستراتيجيات والعلميات التي تدمج الإتجاهات والسياسات والمشروعات والخدمات، ضمن إهتمامات الجندر، لتصحيح الفروقات القائمة بين الجنسين".[53]

وقد بدأ بناء هذا المفهوم إنطلاقا من مفهوم " **القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة** "، وهي مضامين الإتفاقية الأممية التي إصطلح على تسميتها " السيداو" **CEDAW**، وأفترضت أن المرأة تتعرض إلى تمييز مُمَنهج فرضته الممارسات البطريركية التي سادت في أوساط المجتمعات، وفرضت أسسها على الرهانات السلطوية القائمة، جعلت الرجال مركز كافة السياسات والخطط المعتمدة، وجعلت المرأة في موقع هامشي، ومن هنا ظهر **مفهوم المساواة بين الجنسين وتعميم المنظور الجنساني،** بوصفهما نتائج رئيسية لإعتماد مقاربة النوع الإجتماعي في السياسات المحلية للدول، وتجري عملية إدماج مقاربة النوع، وتعميم المنظور الجنساني في المجتمعات المعاصرة، برعاية الأمم المتحدة التي ضمنت حقوق المرأة ضمن أهداف الألفية الإنمائية، سعيا إلى نشر تطبيع المساواة بين الجنسين، وتحويلها إلى واقع يعكس التمثيل الجنوسي الحقيقي في مؤسسات الحكم المحلي.[54]

---

[51] عصام بن الشيخ، مقاربة الجندر وإنعكاساتها على الوضع السياسي للمرأة المغاربية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2015، ص46.

[52] المرجع نفسه، ص 46.

[53] المرجع نفسه، ص46.

[54] هنا روزين، تمكين المرأة ـ حضور السياق المغيب وإشكالية المعنى المفقود ـ عالم الفكر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والكتاب، المجلد40، العدد 01، سبتمبر 2011، ص 162.

ومقاربة النوع الإجتماعي: هي المقاربة التي كما أكد العديد من الباحثين " أنها تمثل أحد أهم التصورات العلمية المعاصرة، التي تمكننا من النظر إلى الإختلافات الموجودة بين الرجل والمرأة، من خلال الأخذ بعين الإعتبار المعطيات الثقافية والسيرورات التاريخية للمجتمعات وبناءا على ذلك فهي عبارة عن تصور علمي ندرك من خلاله، الفرق الشاسع بين ما هو إختلافات بيولوجية ، وما هو تأويل وإدراك وتقييم إجتماعي ثقافي لهذه الإختلافات . [55]

- وتعرف أيضا؛ على أنها تتضمن النظر في الفرص المختلفة المتاحة للرجال والنساء والأدوار الموكلـــــة إليهم إجتماعياً، والعلاقات القائمة بينهم، هذه عناصر أساسية تؤثر على عملية تنمية المجتمع، ونجاح سياسات وبرامج ومشاريع المنظمات الدولية والوطنية، يرتبط الجندر إرتباطًا وثيقًا بجميع جوانب الحياة الإقتصادية والإجتماعية، والأفراد والمجتمع الذي خصص لكلٍّ من الأدوار المحددة **(الرجال والنساء)**.[56]

ما يستشف من هذا التعريف؛ أن ركز على دور هذه المقاربة في إبراز دور البناء الإجتماعي في تحديد الفرص والأدوار، وبناء العلاقات بين الجنسين، لما لهذه العناصر من تأثير بالغ في نجاح سياسات وبرامج التنمية، سواء على المستوى التنظيمي والوطني أو الخارجي.

- وتعرف أيضا: بأنها مقاربة تساعد في فهم جيد لحاجيات النساء والعوائق التي تحول دون وجود المساواة بين كل أفراد في المجتمع خاصة بين الجنسين، هدفها تحسين الوضع من خلال العمل على إحداث التغيرات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف، سواء في القوانين التمييزية المتحيزة للرجال أم في الأعراف والتقاليد التي تحد من إمكانيات النساء وتعوق قدراتهن في الوصول إلى مناصب صنع القرار والتمكين من ممارسة السلطة، والوصول إلى الموارد والتحكم بها وتمكينهن من القيام بأدوارهن المتعددة وتحقيق التنمية، وينطلق البعد التنموي لمفهوم الجندر من أن التنمية تفرض تمتع النساء بحقوقهن كاملة، بإعتبارهن نصف المجتمع، وغياب صفات القوة لأفراد المجتمع أو لجزء منه يضعف هذا الأخير، وتفرض هذه المقاربة ضرورة بناء قدرات النساء وتمكينهن ليستطعن المشاركة في جل المجالات التنموية .[57]

---

[55] الزهرة الخمليشي، حقوق النساء في المغرب بين النص القانوني وإكراهات التطبيق، المجلة الإلكترونية " إضافات " العدد 30، 2015 ، ص 06ـ07، تاريخ الولوج:2017/11/14 .

[56] L'APPROCHE GENRE, consulter le :26/07/2017.
http://www.fao.org/docrep/003/x2919f/x2919f04.htm#TopOfPage

[57] الزهرة الخمليشي، مرجع سبق ذكره ، ص 07 .

الشكل رقم(15): الحقل الدلالي لبعض الظواهر المرتبطة بنمطية التصنيف الجنساني (الصورة النمطية).[58]



ب: تطبيــــــق مقاريـــــة الجنـــدر:

1.الإتفاقيــــات الدوليــة وآليــات منهاج بيجيـــن":

إعتمدت هيئة الأمم المتحدة الأمريكية وهيئاتها المتخصصة، والمنظمات الدولية المنضوية تحت لوائها، بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية الشريكة لها، عدة إستراتيجيات للسهر على تعميم مقاربة النوع على الصعيد الدولي والإقليمي،وبدأت بإعتمادها في: 28 سبتمبر 1975، حيث أعتبرت هذه السنة؛ سنة دولية للمرأة تحت شعار: **مساواة ـ تنمية ـ سلام**، وهي تنشد أن يتحول هذا الترويج إلى تحقيق المساواة بين الجنسين، شعارا لعقد المرأة 1985/1975، ثم أعقبها بمؤتمر نيروبي كينيا سنة1985، لدراسة النجاح المحقق على هذا الصعيد، بالإعتماد على الإتفاقيات الدولية الخاصة بالمرأة،ويأتي في مقدمتها إتفاقية **السيداوCEDAW** سنة **1979**، ثم وثيقة القاهرة للسكان سنة 1994، ووثيقة القاهرة للسكان سنة (+5) 1999، قبل أن تنطلق بعد مؤتمر بيجين 1995 الدولي حول المرأة، وما تلاه في

---
[58] بن الشيخ عصام، مرجع سبق ذكره، ص 60.

مؤتمري بيجين (+5) وبيجين (+10)، في إتجاه وضع إستراتيجية دولية لتمكين المرأة، كما يحسب للأمم المتحدة إصدارها القرار الدولي لمجلس الأمن **رقم 1325** الذي يحتسب كثمرة للنشاط الدولي النسائي [59].

وكحصيلة أولية لهذه الجهود بدا ذيوع مصطلحات وإستخدام الجندر وتخويل أو تمكين المرأة **The Gender Empowrement** إحتياجات النوع الاجتماعي، تابعية الجندر، التحيزات الجنسية، التمييز الإيجابي....وغيرها من المصطلحات الجندرية في أوساط المنظمات الأهلية، التي تضغط بقوة لإدماج مقاربة الجندر في سياسات الدول، وتتابع سير هذه المقاربة في الواقع، لنقل صورة محايدة لما يرد في مضامين التقارير الرسمية للدول.

1.1.إتفاقيـــــة السيـــــــداو CEDAW:

1.1.1.إتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة:

The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women/ CEDAW:

إتفاقية السيداو إعتمدت من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في1979/12/18، في سياق العقد الدولي للمرأة 1975ـ1985،ثم أعقبتها بمؤتمر نيروبي(كينيا)1985، في إطار تبني عدة إستراتيجيات للسهر على تطبيق تعميم مقاربة الجندر على الصعيد الدولي والإقليمي، ودراسة النجاح المحقق على هذا الصعيد، وذلك بالإعتماد على عدة إتفاقيات دولية خاصة بالمرأة، حيث تعتبر إتفاقية السيداو في مقدمتها، هذا السياق الذي أعلن عنه في المكسيك سنة1975، ووضع مشروعيته في مؤتمر كوبنهاجن 1979، وهي توصف بأنها الشرعية الدولية لحقوق المرأة، وقد شكل إقرارها إضفاء للمصداقية الإلزامية لنصها، وفي يوم 03 ديسمبر من سنة1981، أصبحت الإتفاقية سارية المفعول بعد توقيع خمس دول عليها، طبقا لأحكام المادة 27، التي تنص على مبدأ نفاذ الإتفاقية بعد شهر من إنضمام الدولة رقم 20 إليها، وللتذكير تعتبر تونس الدولة العربية الوحيدة التي وقعت على الإتفاقية قبل نفاذها، واليوم إلتحقت بالإتفاقية أكثر من 185 دولة أصبحت أطرافا فيها، وأنشأت على إثر صدور هذه الإتفاقية لجنة الأمم المتحدة سنة1982، مؤلفة من 22 خبيرا مستقلا، تسهر على تسجيل ورصد التقدم المحرز في مجال القضاء على أشكال التمييز ضد المرأة، وبحث مدى صدقية التدابير الوطنية التي تتحدث عنها التقارير الرسمية

[59]شكل تبني قرار مجلس الأمن رقم 1325 الصادر في أكتوبر 2000 إطارا شاملا لطرح مسالة ضمان سلامة النساء في عمليات بناء السلام في الدول، كما أعاد مجلس الأمن عبر هذا القرار التأكيدي على أهمية دور المرأة في تفادي النزاعات، وحلها في إرساء السلام ومشاركتها في النسوية وإنخراطها في الجهود الايلة الحفاظ على السلام والأمن.

للحكومات، ومستويات إيفاء الدول بإلتزامات ضمان المساواة بين الجنسين، ومنح فرص متكافئة لكليهما، في كافة الميادين الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية والمدنية.[60]

ويشير مفهوم **تعميم المنظور الجنساني** إلى:" إستراتيجية جعل إهتمامات وتجارب الرجال والنساء بعدا أساسيا، في تصميم السياسات والبرامج وتنفيذها، ورصدها وتقييمها في جميع المجالات، السياسية والإقتصادية والإجتماعية، بحيث يستفيد منها الرجال والنساء على نحو متساو، لا يكرس إنعدام المساواة، حيث أن الهدف النهائي للإستراتيجية هو تحقيق المساواة بين الجنسين.[61]

1.2.1.المضامين والآليات:

تعد إتفاقية **سيداو**CEDAW، أداة معيارية ترفض التصميم على التمييز في السياسات والقوانين، والبنى الإقتصادية والإجتماعية والأمنية، لها إختصاص عالمي، تضفي شرعية على مطالب النساء بحقوقهن، وتتابع إلتزامات الدول بضمان تحقيق المساواة بين الرجل والمرأة وإلغاء كافة العقبات، التي تمنع وصول النساء إلى الفرص الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وغيرها المبرزة لذات المرأة.

تمنح إتفاقية السيداو؛ الشرعية للإجراءات الإيجابية لتمكين المرأة، وتفرق بوضوح بين الإجراءات الإغاثية العاجلة للنساء والإجراءات طويلة الأمد، التي تراهن عليها للقضاء على التمييز ضد المرأة، ومكافحة العنف ضد النساء.

تجعل هذه الإتفاقية الدول الأطراف تحت طائلة القوانين، والتقارير التي تعدها لجنة المرأة في هيئة الأمم المتحدة، وتلزم الدول تصحيح سياساتها وبرامجها التنموية، بما يلبي إحتياجات الجنسين على قدم المساواة، لذلك وضعت معايير وأدواتإرشادية وتفسيرية تمكن الدول من التعرف على إيجابيات تطوير التشريعات، والقوانين والمحاكم والإدارات ...وتدعوها إلى الإلتحاق بجهود الأمم المتحدة، لتطوير الأوضاع السياسية والإقتصادية والإجتماعية عبر العالم.

جاءت إتفاقية السيداو نتيجة لسياسات ما يصطلح على تسميتها **(وضع الأجندة)**، وغالبا ما توصف بأنهاالإطار العام للقانون الدولي لحقوق المرأة، الذي فرض منهجا موحدا ورؤية دولية مشتركة، وهي من أكثر الإتفاقيات التي تحفظت عليها الدول نتيجة مأزق**(تجربة الهدف)**، حيث تبيح الإتفاقية التحفظ على بعض موادها،إذا كان هدف أي مادة يتعارض مع خصوصية التجربة الحضارية لكل مجتمع.

---

[60]بن الشيخ عصام، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[61]تقرير المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان، جنيف الدورة السنوية 2006 (12 إلى 23 جوان 2006)، ص 04.

كما أن هذه الإتفاقية ملزمة من الناحية القانونية،بأحكامها التي تفرض على الدول،رفع تقارير وطنية كل أربع سنوات، لتحديد الوضع القانوني للمرأة، والإجراءات الحكومية المتخذة لخفض مستويات كافة أشكال التمييز الممارس ضد المرأة، والقضاء عليها بشكل تدريجي، كما [62]تطالب أيضا هذه الإتفاقية من الدول وبشكل علني وصريح على إتخاذ التدابير المناسبة والتشريعية وغير التشريعية،لحضر كل تمييز ضد المرأة، وإدماج مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في الدساتير، فرض حماية قانونية لحقوق المرأة عن طريق القضاء المتخصص إتخاذ التدابير للقضاء على التمييز في المؤسسات والمنظمات، زيادة وعي المرأة حيال حماية حقوق المرأة خصوصا ضد ظاهرة العنف.[63]

1.3.1.الدول العربية الموقعة والمنضمة لإتفاقية السيداو:

مصر 1980 ـ اليمن 1981 ـ تونس 1985 ـ العراق 1986 ـ ليبيا 1989 ـ الأردن 1992 ـ المغرب 1993 ـ جزر القمر 1994 ـ الجزائر 1996 ـ لبنان 1997 ـ جيبوتي 1998 ـ السعودية 2000 ـ موريتانيا 2001 ـ البحرين 2002 ـ سوريا 2003 ـ الإمارات 2004 ـ سلطنة عمان 2006.

لكن هذه الدول العربية إنضمامها كان يشوبه الكثير من **التحفظ،** تحت ذريعة تعارضها مع مبادئ الشريعة الإسلامية، ما إنجر عنه تعطيل الإلتحاق بالحركة الحقوقية العالمية، وحرض الحركات النسائية العربية لرفع شعار إلغاء التحفظات الحكومية على الإتفاقية، وكشف إعتماد غالبية الدول العربية **تعديلات تشريعية للتخفيف من التمييز،** لم ترقإلى المستوى المتقدم الذي يميز التشريعات المغاربية لتونس والجزائر والمغرب.

1.4.1.أسباب تحفظات الدول العربية على بعض مواد إتفاقية السيداو:

إن إنضمام الدول العربية لإتفاقية السيداو ينقسم إلى ثلاثة أشكال: دول تصادق على إتفاقيات حقوق المرأة(مصر، الأردن، تونس، المغرب ، ليبيا، اليمن)، دول تتظاهر بالإنضمام عند حضور المؤتمرات (السعودية) في مؤتمر بيجين 1995، دول تصادق تحت ضغوط دولية من المنظمات واللجان المتخصصة، وتمنح للدول سلطة تقديرية للدول الأطراف لإبداء إعتراضها عند عدم ملائمة مضمون الإتفاقية للقوانين الوطنية، وتحفظات الدول لا تعني الإعتراض على مواد الإتفاقية فقط، بل التحفظ على إعتماد أرضيات العمل أو الإستراتيجيات والبرامج الدولية للمؤتمرات الدولية مثل تحفظ 07 دول على

[62]المرجع نفسه، ص 05.

[63]بن الشيخ عصام، مرجع سبق ذكره، ص 205.

أرضية عمل مؤتمر بيجين 1995، وهي مصر- الكويت ـ العراق ـ ليبيا ـ موريتانيا ـ المغرب ـ تونس، وتشترط لجنة السيداو توضيح الأثر الدقيق

لكل تحفظ على السياسات والقوانين في التقارير المرسلة، من قبل الدولة في تقريره المتضمن للملاحظات والتوصيات.[64]

والدول المتحفظة مطالبة بعرض أثر التحفظات على السياسات والقوانين، وتبرير إستمرار التحفظ، وتستخدم لجنة السيداو المنظمات غير الحكومية للتأثير على الحكومات، من خلال إعلان حملات وطنية، لدفع الحكومات لرفع تحفظاتها، مثل حملة المنظمات التونسية سنة 2004، وحملة المنظمات النسائية في 2006، إضافة إلى الدور الهام إلى النخب والإعلاميين في التحسيس والتوعية، وإطلاق المبادرات والضغوط التي يمارسها البرلمانيون من داخل البرلمان، خاصة وأن هناك نوعا جديدا من المراصد البرلمانية، قد تم تنصيبها على مستوى برلمان العالم لمراقبة حقوق الإنسان.[65]

من أهم تحفظات الدول الإسلامية على إتفاقية السيداو؛ أنه في طلب المساواة في الإرث مخالفة لما هو منصوص عليه في الشريعة، وأن المساواة في الطلاق يجعل المرأة قادرة على حل عقدة الزوجية مثل الرجل سواء بسواء، و المساواة في الإنفاق على الأسرة يلزم المرأة بأن تخرج من البيت للعمل، المساواة في الحياة الجنسية تؤدي إلى تدمير الأسرة والرشادة الجنسية، التساوي في حق الطاعة يجعل الرجل يطيع المرأة بما يؤدي إلى إنتفاء القوامة وتعطيلها.

تعتبر الجزائر من بين الدول التي صادقت على إتفاقية السيداو، وذلك بتاريخ2004/03/08 ، حيث أعطى القانون حقوق للمرأة تتماشى مع تطور القانون الدولي بالإضافة إلى إعادة النظر في التحفظات التي أبدتها الجزائر على إتفاقية السيداو، ونتيجة ذلك تعديل المادة 31 مكرر في التعديلات الدستورية (2008)، والجزائر مطالبة من قبل لجنة المرأة بالسيداو بإدراج تعريف للتمييز ضد النساء، في الدستور والتشريعات والقوانين الداخلية للدولة الجزائرية، ويقر الدستور الجزائري بأسبقية القوانين الدولية على القوانين الوطنية.[66]

وفي سنة 2008 إعتمدت الجزائر الإستراتيجية الوطنية للنهوض بالمرأة وإدماجها والإستراتيجة الوطنية لمكافحة العنف ضد المرأة 2007 ـ 2011 ، وأعتمدت الجزائر البرنامج المشترك لتعزيز المساواة

---

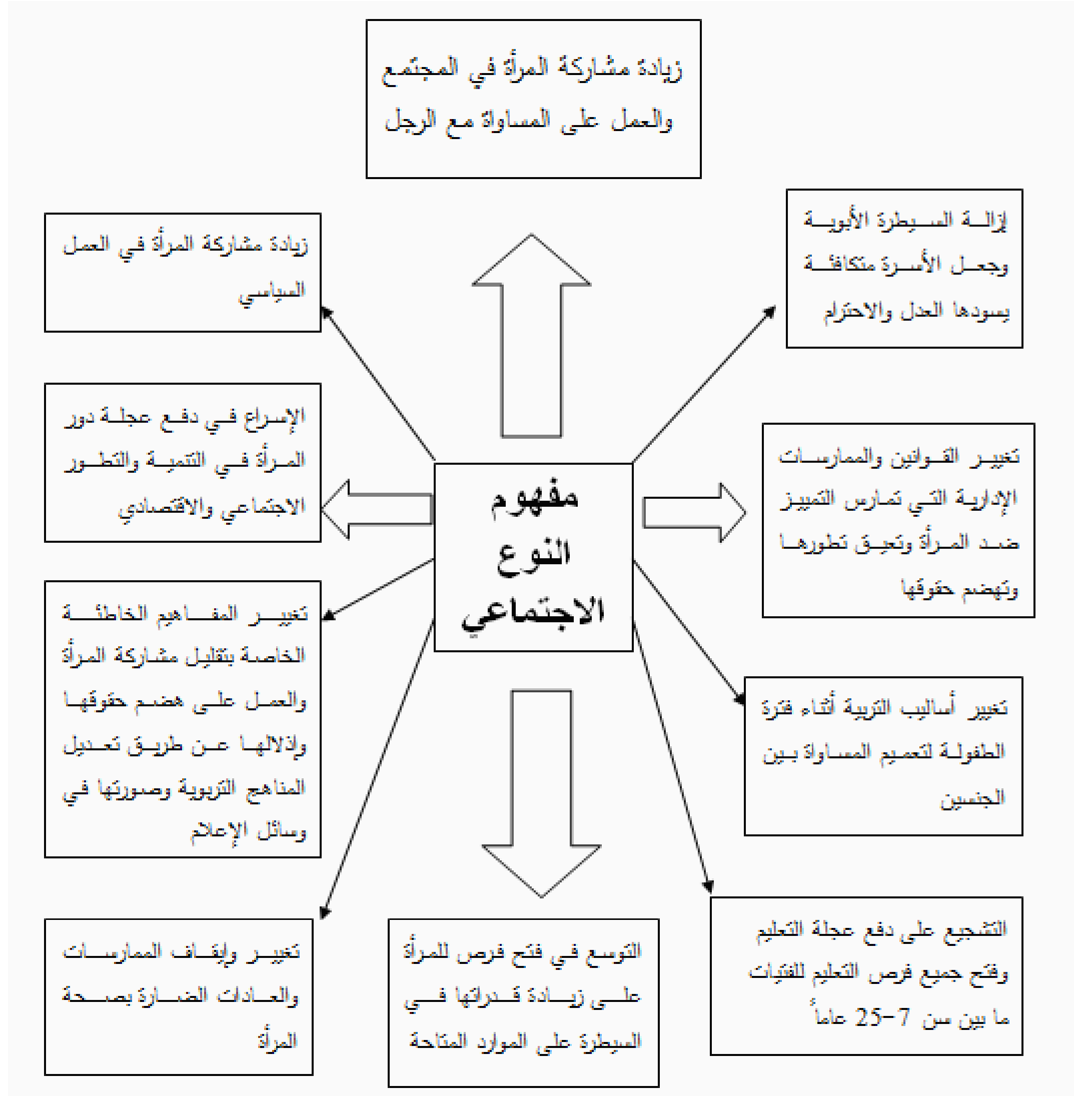
[64] المرجع نفسه ، ص 208.

[65] غريغ بارو، التقرير البرلماني العالمي: طبيعة التمثيل البرلماني المتغيرة، ترجمة حورية قيسي، UNDP : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، IPU الإتحاد البرلماني الدولي، افريل 2012، ص 10.

[66] أرجو الاطلاع على تفاصيل إتفاقية السيداو في المحلقات .

بين الجنسين، وتمكين المرأة في سبتمبر 2010 ، بالإضافة إلى التطور الكبير الذي عرفته الجزائر حول تجارب المقاولاتية الناجحة.[67]

الشكل رقم 16: التغيرات التي تستهدفها مقاربة النوع الإجتماعي:



المصدر: هيفاء أبو غزالة، **إدماج النوع الإجتماعي في الخطط والسياسات الوطنية**، المجلس الوطني لشؤون الأسرة، عمان، د ت، ص 09.

---

[67]منير سلامي، إيمان بية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الإقتصادي للمرأة في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة العدد(03)، 2013، ص53.

2ـ مفهوم الجندر Gender:

الجندر (genre): مصطلح غربي ظهر في أنجلترا يشير إلى الإختلاف بين الرجلوالمرأة على أساس التكوين الثقافي والإيديولوجي، ودور كل من الرجل والمرأة في مجال التنمية وتقسيم الأدوار الإجتماعية لكليهما، كذلك للدلالة على الأنوثي والذكوري والعلاقة بينهما، فالذكورة والأنوثة مصطلحان يرتبطان بالخلق والطبيعة أكثر من إرتباطهما بالخليقة.[68]

مازال هناك بعض التحفظ وعدم إتفاق حول المفهوم في الدول العربية والإسلامية عموما.

في حين يعرف كذلك بأنه:" مصطلح إجتماعي ثقافيa socio-cultural term يشير إلىأدوار محددة إجتماعيا والسلوكيات المخصصة لـ "الذكور" وأخرى لـ "الإناث" في مجتمع معين؛ في حين أن مصطلح "الجنس" هو مصطلح بيولوجي وفسيولوجي، الذي يعرف به الرجل والمرأة، والجنسانية في جوانبها الإجتماعية والتاريخية والثقافية، وظيفة علاقة القوة بين الرجل والمرأة ، حيث يعتبر الرجل متفوقا على المرأة، ولذلك يمكن فهم **الجندر** على أنه مفهوم من صنع الإنسان، في حين أن "الجنس" هو خصائص طبيعية أو بيولوجية للبشر.[69]

يبدو من خلال التعريف؛ إبراز منبع المفهوم وتحديد الفروقات الجوهرية بينه وبين مفهوم الجنس.

ويعرف أيضا: " بأنه مصطلح غربي شاع في الوسط الثقافي العربي، يشير إلى الإختلاف بين الرجل والمرأة على أساس التكوين الثقافي والإيديولوجي، ودور كل من الرجل والمرأة في مجال التنمية وتقسيم الأدوار الإجتماعية لكليهما.[70]

- ويعرفه **لوبر** على أنه: الدور الإجتماعي والمكانة الإجتماعية والقيمة المعنوية، الذين يحملهم الفرد في مجتمع ما، والمرتبطون بكونه ذكرا أو أنثى.[71]

- ومصطلح الجندر جاء متداخلاً مع مصطلحات أُخرى مثل(الجنس، الجنوسة، النـوع الإجتماعي)، وهي مصطلحات تنصب في الجندر، وقد تمحورت الدراسات النسائية حول مفهوم الجنوسة في المجالات

---

[68]فريد الزاهي، الصورة والآخر، دار الحوار، سوريا، ط1، 2013، ص 44.

[69] Research on Humanities and Social Sciences, Gender Discriminatory Practices in Organisations – Need for Social Work Intervention – A Conceptual Study, consulter le: 17/07/2017.

[70] فرح غانم صالح، مرجع سبق ذكره، ص 09.

[71]بن طراد كريمة، ملمح المرأة القادة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية ـ دراسة لعينة من مديرات الإذاعات المحلية ـ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإعلام والإتصال، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، عنابة ، 2018، ص 45.

السياسية والإجتماعية والإقتصادية والبيولوجية والطبية، فضلاً عن العلوم المعرفية المتعددة القانونية والأدبية والفنية وغيرها، وقد أشار عالم النفس روبرت ستولر إلى الجندر، عندما ميز بين المعاني الإجتماعية والنفسية للأنوثة والذكورة عن الأسس البيولوجية رابطاً ذلك بالجوانب النفسية والإجتماعية والبيولوجية، وكل المؤثرات المحيطة بالأفراد، ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الأنثوية يُعد من مفاهيم نظرية الجندر لا النسوية، كون أنَّ مصطلح الأنثوية يُعنى به "الأشتغال من خلال وعي أنثوي، يشتبك معرفياً مع منظومات الفحولة السائدة"(10)، وعليه تُعد **الهوية الجندرية** سمة جوهرية عامة تشمل ثقافة المجموع، لأنها ليست منظومة جاهزة ونهائية، بل أنها مشروع منفتح على المستقبل والواقع والتأريخ ومهمتها حماية الذات الفردية والجماعية من **عوامل الذوبان من جهة،** وشعور الإنسان الواعي بهويته البيولوجية من جهة ثانية، لأن **الهوية البيولوجية** تمثل المنطلق الأساس لمعرفة الأدوار التي يقوم بها كلا الجنسين ولا سيما في مجتمعنا وثقافتنا العربية.[72]

03 ـ مفهوم النوع الإجتماعي:

للتذكير تم إعتماد مصطلح النوع الإجتماعي، كترجمة لمصطلح " **جندر**" سنة 1995 من خلال إجتماع مركز المرأة العربية للتدريب والبحوث في تونس " **كوثر**".

وفي هذه الدراسة؛ سوف يتم إستخدام مصطلحات " **النوع الإجتماعي ـ النوع** " كترجمة للتأكيد على دلالات المفهوم نفسها(**الجندر**).

وللإشارة عما سبق ذكره، فإن بداية استخدام مفهوم الجندر (النوع الإجتماعي) في السبعينات من قبل جين أوكلي ، (Jane Okley) لوصف خصائص النساء والرجال المكونة إجتماعيا في مقابل تلك المحددة بيولوجيا، وتزايد إستخدام هذا المفهوم خصوصا بعد المؤتمرات التي عقدتها الأمم المتحدة حول حقوق المرأة في العالم، ومكافحة التمييز ضدها، وإدماجها كشريك فعال في التنمية، حيث يحاول المفهوم تصحيح مجموعة من الأفكار الخاطئة عن الرجال والنساء التي سادت في الكثير من المجتمعات الإنسانية، سواء تعلق الأمر بالأدوار أم بالقدرات العقلية والجسدية أم بالقيمة والإعتبار التي تختلف بين المرأة والرجل، ويتم ربطها بالفروق البيولوجية بينهما .

- ويستخدم **كمفهوم** لتحليل ولدراسة العلاقات بين المرأة والرجل في المجتمع،هذه العلاقة التي تسمى
- عادة " علاقة النوع الإجتماعي "والتي تحددها وتؤثر فيها عوامل متعددة،إقتصادية وإجتماعية
- وثقافية وسياسية وبيئية، تعمل على تعميق مواطن الخلل في العلاقة بين الذكور والإناث في

[72] المرجع نفسه، ص .09.

المجتمع، واللامساواة بينهما في مختلف الفرص المتاحة لهما، كالحصول على العمل والخدمات الصحية والتعليمية والثقافية، ومختلف جوانب الحياة .[73]

- يشير مفهوم الجندر(النوع الإجتماعي)، إلى الأدوار الإجتماعية للنساء والرجال والتي تتحدد وفق ثقافة مجتمع ما "على أنها الأدوار والمسؤوليات والسلوكيات والقيم المناسبة لكل من الرجل والمرأة في هذا المجتمع بعينه، وبالتالي فإن الأدوار تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن طبقة إجتماعية وإقتصادية إلى أخرى، كما أنها تتغير من زمن إلى زمن آخر داخل نفس المجتمع،وقد إستخدم هذا المفهوم في بادئ الأمر" **بمعنى**" العلاقات الإجتماعية للنوع الإجتماعي، ثم إختصر في النوع الإجتماعي فقط .[74].

04 ـ مفهـــوم النـــوع:

يعرفه كل من رودجوي Ridgeway وسميث لوفين **Smith–**Lovin،" أن النوع نسق من الممارسات الإجتماعية، وهذا النسق يخلق تباينات النوع، ويحافظ عليها ويعمل على تنظيم علاقات اللامساواة على أساس هذه التباينات" ، وعليه وتأسيسا على ما سبق؛ يتضح أن النوع يساهم في خلق التباينات واللامساواة، والسؤال المطروح هو: **أي الممارسات الإجتماعية الأكثر أهمية في خلق هذه التباينات واللامساواة، وكيف تعمل تلك الممارسات؟.**

ومن هذه الأسئلة السالفة الذكر، تنطلق دراسات النوع، ويمكن القول بأن هناك ثلاث سمات مهمة لتعريف النوع، **أولا** أن النوع عملية بقدر ما هو في حالة ثابتة، وهذا يتضمن أن النوع ينتج ويعاد إنتاجه بصورة مستمرة، بمعنى أن **النوع يُمَثَّل** أو **يُمارس**، ولا يتم التعبير عنه فقط، وبالتالي فإن فهم الآليات التي تحدث من خلالها هذه العملية، بمثابة هدف عام، **ثانيا** أن النوع ليس مجرد خاصية ترتبط بالأفراد، بل إنه يحدث على كل مستويات البناء الإجتماعي، و يتضح ذلك في الفكرة القائلة " بأن **النوع** بمثابة **نسق**" من **الممارسات المتشابكة** بعيدة المدى، ويوجد بصورة مستقلة عن الأفراد، **وعليه** فإن النوع ظاهرة متعددة المستويات، **وفهمه** بهذه الطريقة يمكننا من التعرف على كيفية قيام العلميات الإجتماعية، مثل التفاعل والمؤسسات الإجتماعية مثل العمل، بتجسيد وإنتاج النوع، **ثالثا** أن هذا التعريف للنوع يشير إلى أهميته في تنظيم علاقة اللامساواة، لأن مسالة ما إذا كان التمييز بين الجنسين يؤدي بالضرورة إلى عدم المساواة

[73]الزهرة الخمليشي، مرجع سبق ذكره ، ص 06 .

[74] يمن الحماقي، مفهوم النوع الإجتماعي والقضايا المرتبطة به،محاضرة أولى،قسم الاقتصاد،كلية التجارة،جامعة عين شمس ،مصر د ذ س.

بينهما تثير الكثير من الجدل، بإعتبار أن النوع أخذ مبادئ التنظيم الإجتماعي، ويمثل أحد الأبعاد النقدية التي توزع عليها الموارد الإجتماعية[75] .

[75]ايمي.اس.وارتون،مرجع سبق ذكره، ص 24.

05 ـ بعض المفاهيم المنبثقة عن مقاربة الجندر:

01 ـ مفهوم الجنسانية:

من التعريفات المباشرة للجندر؛ ما ورد في دراسة **ستيفي جاكسون** "**مقاربات حول الجندر والجنسانية** "،إذ تقول:إستخدم مصطلح الجندر منذ أوائل السبعينات، ليشير إلى المنظومة الثقافية التي تشكل الأنوثة والذكورة، في مقابل الفروق البيولوجية بين الجنسين .[76]

وفي العادة يتضمن مفهوم **الجنسانية**، الهويات والرغبات والممارسات الحسية بإعتبارها مفهوما مميزا ومغايرا للجندر، وإن كان مرتبطا به، والمفهومان **الجندر والجنسانية** ينطلقان من مفهوم الجنس، وبالتالي تركز ستيفي جاكسون على عدم تعبير الجندر أو الجنسانية عن سمات بيولوجية ثابتة، وإنما ينطلقان من الإختلاف البيولوجي ليتشكل كل منهما إجتماعيا وثقافيا، مع إرتباط **الجنسانية** بالجسد، بينما يستند **الجندر** إلى علاقات القوى على أساس الجنس، وينعكس على الأدوار الإجتماعية .[77]

وترى كل من هالة كمال، وآية سامي أن: **الجنسانية**[78] (sexsuality) مصطلح مشتق من الجنس، ويشير بالتالي أساسا إلى الذكورة والأنوثة، وتنوع تعريفاته تبعا للمرجعية التي ينطلق منها، طبية كانت أو نفسية أو دينية أو ثقافية، وتبعا للمنظور الذي يتم تناوله منه، أي المنظور الإجتماعي أم التنموي، أم السياسي أم النسوي أم الجندري، وتتصل **الجنسانية** بدورها بمفهوم **الجندر** (gender)،الذي يشير إلى علاقات القوى القائمة على أساس الجنس .[79]

ومصطلح " **الجنسانية** "(sexsuality) يعود إستخدامه كمفهوم ثقافي، إلى كتاب ميشل فوكو الرائد بعنوان" **مدخل إلى الجنسانية** "(Michel Foucault ,An Introduction to sexuality) ، الذي صدر بالفرنسية عام 1976.

---

[76] سلسلة ترجمات نسوية "النسوية والجنسانية "، ترجمة عايدة سيف الدولة، مؤسسة المرأة والذاكرة، ط 1، 2016.

[77]المرجع نفسه ، ص 11 .

[78] للتذكير: مصطلح الجنسانية لم يبدأ عند فوكو، فقد سبقته دراسات عديدة تناولت جوانب متعددة ، تتصل بالهويات الجنسية والسياسات الجنسية ...، وإن لم تستخدم حينها مصطلحات الجنسانية أو الجندر .

وكان مدخل فوكو ثقافيا تاريخيا، ركز فيه على تتبع خطاب الجنسانية وتجلياته من خلال علاقات القوى بين الرغبة الجنسية والمؤسسات الإجتماعية والسياسية ، وتحديدا في أوروبا منذ صعود الطبقة البرجوازية وقيمها الفيكتورية المحافظة في القرن الثامن عشر، وما تبعه من تقييد للتعبير عن الهوية والممارسات الجنسية في العصر الحديث .

[79] سلسلة ترجمات نسوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

وعرفت الجنسانية في دراسة وصال عفيفي وحسام بهجت، وأعتبر هذا التعريف أكثر شمولية :بأنها مصطلح يشير إلى كافة المشاعر والخبرات المتصلة بالجسد والحياة الجنسية وتشكل بالتالي مكونا أساسيا في حياة النساء والرجال، والجنسانية تمثل تفاعلا بين العقل والجسد وتتشكل نتيجة تفاعلات متشابكة بين العوامل البيولوجية والنفسية، والقيم الدينية والمعتقدات الثقافية والوسط الإجتماعي والمحيط .[80]

ويؤكد جيفري ويكس: بشأن دور المجتمع في تشكيل **الجنسانية** بإعتبارها هوية وممارسة وأسلوب حياة، مؤكدا بدوره على أن "**الجنسانية** " ليست معطى وإنما هي نتاجا لعمليات من التفاوض والصراع والفعل الإنساني .[81]

02 ـ مفهوم الجنس Lesexe:

هو مصطلح بيولوجي، والظاهرة الفيزيولوجية التي تُعَرَف الرجل والمرأة في جوانبها الإجتماعية والتاريخية والثقافية ، والجندر هو علاقة القوة بين الرجال والنساء حيث يعتبر الرجال (حسب هذا المنظور) متفوقين على النساء، لذلك، يفهم الجندر كمفهوم من صنع الإنسان بينما "الجنس" هو خصائص طبيعية أو بيولوجية للبشر.[82]

ويشير أيضا إلى الإختلافات البيولوجية البحتة بين الذكر والأنثى .[83]

1.5.الجندر والنوع البيولوجي (الجنس Lesexe):

كما سبق وأن أشرنا إلى مفهوم النوع الإجتماعي في مقابل مفهوم الجنس **sex** ، والذي يحيل هذا الأخير إلى الخصائص البيولوجية التي تحدد نوع أو جنس كل من الذكر والأنثى

بينما يشير مفهوم النوع الإجتماعي أو **الجندر**، إلى البناء السوسيوثقافي لهوية كل من الرجل والمرأة، والتي على إثر هذه الخصائص الإجتماعية، يتم منحها لكل من الرجل والمرأة، يتم توزيع الأدوار وإسناد المهام لكليهما، وتحديد وضعهما الإجتماعي وكذا العلاقات الإجتماعية بينهما.

---

[80]المرجع نفسه ، ص 11 .

[81] المرجع نفسه : ص11 .

[82] Research on Humanities and Social Sciences, Gender Discriminatory Practices in Organisations – Need for Social Work Intervention – A Conceptual Study, consulter le : http://iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/view/38498

[83] المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية " مفتاح"، مسرد مفاهيم ومصطلحات، النوع الإجتماعي، رام الله،فلسطين، حزيران 2006 ،ص6 .

بدأ إستخدام مفهوم النوع الإجتماعي منذ السبعينات **all oakley** في كتابها الشهير الجنس والنوع والمجتمع، التي أعطت فيه تفسيرا مفصلا للفروقات بين مفهوم الجنس والنوع، ودورهما تحديد خصائص الرجال والنساء المكونة إجتماعيا، في مقابل تلك المحددة بيولوجيا، حيث وضحت أن خصائص الجنس ثابتة في مقابل خصائص النوع أو الهوية الجندرية الإجتماعية التي هي عناصر قابلة للتغيير وذلك حسب طبيعة المجتمعات، والثقافات والعصور والأزمنة والأمكنة، وبينت أيضا في كتابها كيف تترسخ الهوية الجندرية من خلال عملية التنشئة الإجتماعية التي تبدأ منذ اليوم الأول للميلاد وتستمر خلال فترات العمر المختلفة، لكنها تختلف بأساليبها من مجتمع إلى آخر، ومن ثقافة إلى أخرى، تتأثر بواسطة الإنطباع العام للمجتمع أو الإنتظارات (ماذا ينتظر المجتمع من المرأة والرجل)، ودور الصورة النمطية التي يكونها المجتمع على النساء والرجال والتي لها التأثير الكبير على التمثلات وأساليب التفكير، وتصرفات وسيكولوجيات كل من الذكور والإناث، كما تنعكس على الأدوار والوظائف، والأعمال التي يقوم بها كل منهما، والأوضاع والعلاقات الإجتماعية.

وبرز أكثر إستخدام مفهوم النوع الإجتماعي، مع كثرة إنعقاد المؤتمرات التي عقدتها الأمم المتحدة حول حقوق المرأة في العالم، ومكافحة التمييز ضدها، وضرورة العمل على إدماجها كشريك فعال في التنمية، ونظرا لما ينتجه هذا المفهوم من محاولات تهدف إلى تصحيح مجموعة من الأفكار الخاطئة عن الرجال والنساء، والتي سادت في كثير من المجتمعات الإنسانية، سواء تعلق الأمر بالأدوار أو القدرات العقلية والجسدية أو القيمة والإعتبار التي تختلف بين الرجل والمرأة، ويتم ربطها بالتباينات البيولوجية بينهما .

ورغم إعتراف مقاربة النوع الإجتماعي بالفوارق البيولوجية بين الجنسين؛ إلا أنها لا ترجع لها جل أشكال التمييز ضد المرأة، هذا التمييز وعدم المساواة الذي تم تشييدهما إجتماعيا وثقافيا عبر التاريخ.[84]

---

[84] الزهرة الخمليشي، بوابة علم الإجتماع، الفرق بين الجندر والجنس:
https://www.b-sociology.com/2019/01/blog-post_46.html

جدول رقم (12) يلخص نقاط الإختلاف بين الجندر والجنس:

وعلى هذا الأساس؛ سنوضح في مخطط بسيط بعض نقاط الفوارق بين الجنس والنوع الإجتماعي (الجندر)، ولا بد من الإشارة إلى أن مصطلح الجندر يطلق عليه العديد من التسميات ولكن أغلبها تدور حول قضية واحدة وهي : الرجل والمرأة .

الجنـــــــس	النــــوع الإجتماعــــي (الجنــــدر)
1- الجنس ثابت 2- الجنس فطري يولد مع الإنسان 3- مصطلح فيزيولوجي 4- يقوم على الأساس البايلوجي 5- علاقة الرجل بالمرأة 6- النظر إلى المرأة على أنها أدنى من الرجل	1- النوع متغير 2- النوع يكتسب مع الحياة 3- مصطلح ثقافي 4- تقوم على الأساس الإيديولوجي (الإجتماعي) 5- علاقة الرجل والمرأة بالمجتمع 6- المساواة بين كلا الجنسين وإقامة علاقة متوازنة بين الرجل والمرأة

2.5.مفهوم التنشئة الإجتماعية الجندرية:

تهدف عملية التنشئة الإجتماعية، إلى تحويل الكائن البيولوجي إلى كائن إجتماعي وثقافي، من خلال إكتسابه العناصر الثقافية المميزة لجماعته، وتصبح جزءا من تكوينه الشخصي، بإكتسابه لكافة القيم والرموز والمبادئ والمعايير التي تميز ثقافة الجماعة والمجتمع الذي ينتمي إليهما، فهذه العملية التي يحاول المجتمع بواسطة الأسرة بالدرجة الأولى من خلال ما يسمى بالتنشئة الأولية، ثم التنشئة الثانوية التي تقوم بها كافة المؤسسات، وعلى رأسها المدرسة ومجموعة الرفاق والمسجد والمنظمات.... وغيرها من المؤسسات التي يحتك بها الفرد، تعمل على بناء شخصيته وهويته، وفق قيم وإتجاهات هذا المجتمع.[85]

[85] الزهرة الخمليشي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

3.5.الحركة النسوية الغربية féminisme:

1- يشير مفهوم النسوية؛ إلى منظور سياسي قائم على الإعتقاد بأن المرأة عانت من الظلم بطريقة محددة وممنهجة كون جنسها أنثى "إمرأة"، وأنه من الممكن والضروري معالجة هذا الظلم من خلال النضال الفردي أو الجماعي، ووفقا للمؤرخ **ريتشارد إيفان**(Richard Evans)[86]" فإن مفهوم النسوية قائم على ثلاثة معايير: [1] الإعتقاد بأن المرأة تعاني بشكل منهجي من القمع الإجتماعي والسياسي بسبب جنسهن؛ [2] فكرة أن هذا الظلم هو أكثر أهمية من أنواع أخرى من الظلم التي تعاني منها النساء، بسبب عضويتهن في مجموعات أخرى (على سبيل المثال، أقلية دينية، الجنسية المضطهدة، الطبقة الإجتماعية المستغلة)؛ [3] وبالتالي فإن الإعتقاد بأن الفائدة مشتركة بين جميع النساء وهو القضاء على هذا الظلم الذي تعاني منه بسبب طبيعة جنسها، ويتجسد هذا التعريف النموذجي المثالي بطرق متنوعة للغاية تبعا للسياق الإجتماعي، لهذا السبب إختار العديد من الكتاب الحديث عن " féminisme "، فيما إذا كانت كخطاب، أو لها جذور تاريخية قديمة.

(غالبا ما يتم إعادة حسابها إلى كتابات الفيلسوف كريستين دي بيسان(**Christine de Pisan**)في بداية القرن الخامس عشر) .[87]

[86]Evans R., « The Concept of Feminism. Notes for Practicing Historians », in Joeres R.-E., Maynes M.J. (eds), *German Women in the Eighteenth and Ninetheenth Centuries : A Social and Literary History*, Bloomington, Indiana University Press, 1986.

[87] Introduction aux etude sur le genre : https://www.decitre.fr/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/8/0/4/1/9782804165901.pdf

4.5.الذُكــــورة:

مفهوم الذكورة: مفهوم يتعلق بتوزيع الأدوار ـ من مجتمع إلى آخر ـ حسب معطى النوع الإجتماعي، ففي الثقافات التي تمتاز بدرجة ذكورة مرتفعة غالبا ما ينظر إلى الرجال على أنهم أكثر ضمانا، وينظر إلى النساء على أساس أنهن أكثر رفعة وأدبا، ويرى " **هوفستاد**[88] أن الثقافات ذات درجة الذكورة الضعيفة لا تُشْهر فيها تلك التفرقة بين النساء والرجال، وأن درجة حصول النساء على **مواطن** شغل **تقنية** في الثقافات " **الذكورية** " كاليابان والنمسا مثلا، هي أقل بكثير مما يحصلن عليه في " الثقافات النسوية " ، كما هو الشأن في السويد أو النرويج أو هولندا.[89]

وعلى ضوء ما تطرقنا اليه من مفاهيم حول الاتصال التنظيمي واستراتيجياته ومفاهيم مقاربة الجندر يكون:

التعريف الإجرائـي لاستراتيجيـات الاتصـال التنظيمـي على ضوء مقاربة الجندر:

مجموعة الأساليب والمهارات الاتصالية اللفظية وغير اللفظية منها ومجموع السلوكيات التنظيمية والرؤية التي تتبناها وتتنقالها القيادة الإدارية العليا(المدراء) في تواصلها مع الإطارات من الجنسين بالمؤسسة؛ المنبثقة عن إطارها المرجعي والمفاهيمي ، وتدمج ما هو متاح من أفكار مقاربة الجندر وثقافتها وتحويلها إلى منتج ملموس ذي قيمة تنظيمية واجتماعية وثقافية، وذلك حسب وجهة نظر الإطارات التنظيمية من الجنسين.

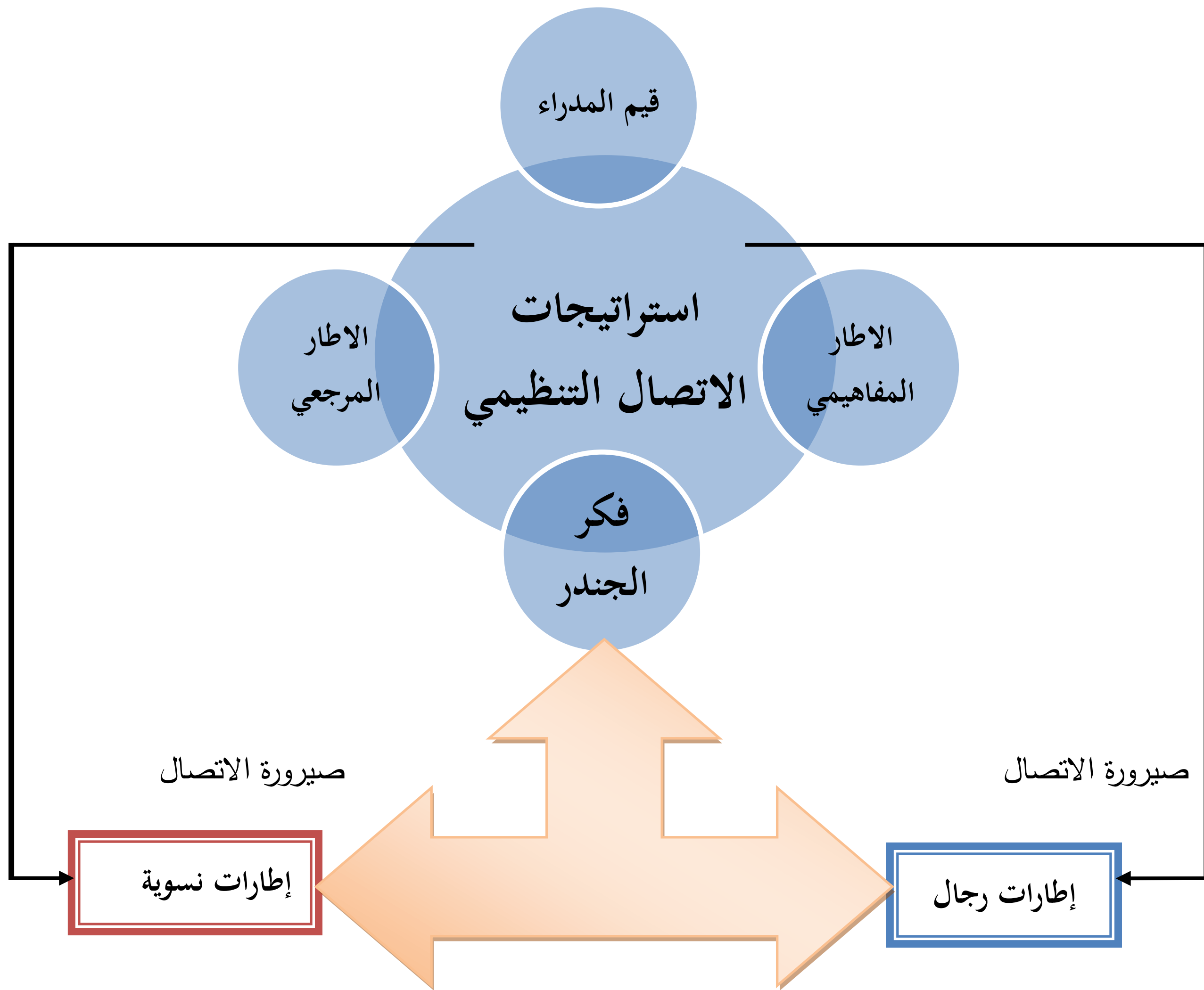
تأسيسا على ما سبق طرحه حول المفاهيم النظرية والإجرائية تقترح الباحثة نموذجا موضحا لمفاهيم الدراسة كما يظهر في الشكل التالي:

---

[88] تعد أبحاث " جيرت هوفستاد" Greet Hofestede من أولى الأبحاث التي أثارت إشكالية الثقافة المجتمعية العامة وإرتباطها بالمؤسسة، ولا تكمن أهمية أفكاره في تبيانه لبعض مواطن الإختلافات الثقافية بين الدول، ولكن تتجلى في إبرازه لأهمية إعتماد ثقافة المؤسسة كمدخل لدراسة التأثير المجتمعي على المؤسسات الإقتصادية، وقد بين أن أبعاد الإختلاف الثقافي تمكن في حالات عديدة من الكشف عن بعض أسرار المعتقدات والفرضيات الأساسية، التي تتحكم في ثقافة التنظيمات.

[89]منظمة المرأة العربية، النوع وعلم إجتماع العمل والمؤسسة، ط 01، مصر ، 2011 ص73 .

الشكل رقم(16): يوضح إستراتيجيات الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية العليا وفق منظور الجندر.



التغذيـــــة الراجعـــــة

إتصال القيادة يراعي النوع ⟵ نشر ثقافة المساواة والإحترام بين الجنسين

إتصال تمييزي من طرف القيادة ⟵ نشر ثقافة التمييز بين الجنسين

المصدر: من إعداد الباحثة.

سادسا: المرأة العاملة الجزائرية بين القانون وسياقات التفعيل:

1.السياق السوسيوتاريخي والثقافي للمرأة العاملة في الجزائر:

1.1.السياق السوسيوتاريخي:

نتيجة لعوامل تاريخية وسياسية واقتصادية وحتى اجتماعية مر المجتمع الجزائري بسلسلة من التغييرات، حيث انعكست هذه الأخيرة على جميع المؤسسات الاجتماعية وخاصة الأسرة، ويرجع هذا التغيير **للمرحلة الاستعمارية** التي عرفت فيها بنية الأسرة الجزائرية تحولات كثيرة، نتيجة مغادرة جُل رجال البيت للمشاركة في ثورة التحرير الكبرى، ما جعل حتمية مسؤولية وإدارة تسيير شؤون الأسرة على عاتق المرأة، بحيث تقلدت الدورين في آنٍ واحد (دور الأب والأم)، ونتيجة للظروف القاسية التي كان يعيشها أفراد المجتمع الجزائري بجميع فئاته والتدني الفظيع في المستوى المعيشي اضطرت المرأة للخروج إلى ميادين العمل في المؤسسات الاستعمارية.

وبعد الاستقلال شاركت المرأة في عملية التنمية الشاملة التي عرفتها البلاد، حيث اقتحمت مختلف ميادين العمل.

إن مشاركة المرأة الجزائرية في ميدان العمل إلى جانب الرجل **بعد الاستقلال** لم تكن ظاهرة جديدة في المجتمع، وإنما امتداد لكفاحها ونضالها من اجل تحرير الوطن والحصول على الاستقلال الشامل في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وغيره من المجالات الأخرى، كما نحيط علما إن مشاركة المرأة الرجل في العمل لم تكن في المناطق الحضرية فحسب بل حتى المناطق الريفية المحافظة ولو كانت بنسب ضئيلة.[90]

وهو ما جعلها تشارك في تنمية بناء المجتمع الجزائري كمثيلاتها من نساء بلدان العالم بصفة عامة، وبلدان الوطن العربي بصفة خاصة، ساعدها في ذلك عامل المستوى التعليمي الذي كان له الفضل في خروجها إلى ميدان العمل الخارجي ومساهمتها في التنمية الاقتصادية للبلاد، حيث ارتفعت نسبة الفتيات المتعلمات من 8% في 1944 إلى 20 % وهذا بعد الاستقلال.

[90] حاج علي حكيمة، تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، رسالة ماجيستر في علم النفس الاجتماعي، جامعة مولود معمري ، تيزوزو، الجزائر، 2014، ص160 .

ومشاركة المرأة الجزائرية في العمل الخارجي رفقة الرجل أصبح ضرورة ملحة في وقتنا الحالي، خاصة مع تطور الظروف الاجتماعية ومتطلبات الحياة التنمية، ما أدى بالمرأة في المشاركة في العملية الإنمائية في مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية، وهذا راجع إلى تغيير ذهنية العائلة والمجتمع الجزائري، فيما يتعلق دخول المرأة معترك الحياة المهنية والعملية بعد التعليم، بالأخص مجالي التعليم والصحة كقطاعات تتناسب مع البنية التركيبية للمجتمع النفسية والاجتماعية، ما جعل هذين القطاعين التعليم والصحة مثاليين لتواجد المرأة فيهما.

لكن رغم ذلك التحديد المجتمعي لمهن وادوار المرأة الجزائرية، استطاعت أن تقتحم ميادين جديدة كانت من قبل محتكرة من قبل الرجل، ففي إحصاء 1966 بلغت نسبة اليد العاملة النسوية نسبة 18 %.

وفي سنة 1989 بلغ عدد النساء المتزوجات اللائي يعملن 33.31 %، وتجاوزت نسبة 54.2 % عام 1996 .

وبالإرادة السياسية لدولة الجزائر في تنمية المجتمع وحرصها على تطوره، واعتمادها على السياسة الاقتصادية المنفتحة على التنمية، تفطنت الدولة لأهمية مشاركة المرأة في عملية الإنتاج، باعترافا منها:" **أنه لا يُبْنَى اقتصاد متطورا يُمكن الاستغناء فيه عن اليد العاملة النسوية**"، وهو الأمر الذي لفت انتباه اهتمام الباحثين لدراسة موضوع العمل النسوي الجزائري، من خلال إلقاء الضوء على المشاكل التي تتعرض لها الأمهات عند خروجهن إلى ميدان العمل والمتعلقة أساسا بالأطفال خاصة عندما يكونون صغارا.[91]

ولعبت بداية التسعينات دورا بارزا في إحداث تغيرات اقتصادية واجتماعية في الجزائر، ابرزها خروج المرأة إلى ميدان العمل بشكل ملحوظ، خاصة في ظل الظــروف الاجتماعية والاقتصادية التي كانت تمر بها البلاد، مع انخفاض القدرة الشرائية للأسرة الجزائرية والدخول الواسع للفتيات إلى الجامعات وحصولهن على الشهادات العليا، ما انعكس ذلك على تغير نظرة المجتمع إلى العمل النسوي خاصة في المجالات التي كانت حكرا على الرجل، ساهمت هذه العوامل في دفع المرأة إلى الخروج إلى ميادين العمل لكن بنسب متفاوتة.[92]

[91] المرجع نفسه، ص 162.

[92] المرجع نفسه، ص 162.

إن المجتمع الجزائري ذو ثقافة تدين اللواتي يفضلن عملهن على الحياة الأسرية وإهمال الأبناء، وينظر الرجال في المجتمع الجزائري إلى دور المرأة في عالم الاقتصاد والإنتاج والفضاء العام بصفة عامة بأنه دورا ثانويا يسمح لها عادة بان تعمل في حالة الضرورة الاقتصادية أين تصبح هي العائل الوحيد أو المساعد الكبير لإعالة الأسرة، وهذا ما يفسر وجود نساء عاملات في الفئات العمرية الكبيرة أن يتجاوز عمرهن 45 فأكثر .

أما أفكار التحرر واثبات الذات وتحسين المكانة الاجتماعية والتي تحقق بالاستقلال الاقتصادي والمادي فهي نادرة ، مما أدى ببعض النساء الجزائريات الى القول" **إن تحرير المرأة بالعمل لا يبدو أن يكون أسطورة** ".[93]

2.1. السياق السوسيوثقافي والسياسي للمرأة العاملة في الجزائر:

إن الوضعية العامة للمرأة العاملة الجزائرية ومكانتها داخل المجتمع تعتبر العامل المهم في تطور البنى الاقتصادية والاجتماعية، حيث بعد الاستقلال استطاعت أن تلتحق بميادين عديدة نظرا لتطور حاجات المجتمع الجزائري المتزايدة، وبدأت تتجسد المساهمة الفعلية للمرأة الجزائرية في عملية التغيير الجذري والبناء وفي كل مجالات الحياة من خلال ما تضمنه خطاب الرئيس الراحل هواري بومدين عقب انعقاد مؤتمر الاتحاد العام للنساء الجزائريات في 23 نوفمبر 1967 والذي صرح فيه قائلا: " **أن مسؤولية المرأة ليست اقل من مسؤولية الرجل خاصة إذا تعلق الأمر ببناء و تشييد الوطن** ".

ثم عقبه ما جاء في الميثاق الوطني1986 بخصوص عمل المرأة: " بما أن عمل المرأة أصبح اليوم حقيقة ملموسة فيجب أن يقترن بقواعد صارمة تخصص لضمان حماية الأمومة... وضبط التكيف اللازم لحماية الأعمال التي تمارسها المرأة، وإيجاد الظروف الضرورية لتوسيع مجال أعمالها" .

في هذا الوضع السياسي الذي ترعرعت فيه مكانة المرأة في الدولة الجزائرية حديثة الاستقلال الذي ساهم بشكل ملحوظ في تطويرها، إلا انه مزال هناك من يعارض خروجها للعمل وحتى التعليم، وأكدت هذا التوجه عديد الدراسات والبحوث الجزائرية أن هناك ثلاث اتجاهات حول وضع المرأة ومساهمتها في عملية التغيير الاجتماعي والاقتصادي وهي :

الاتجاه الأول: يمثل الاتجاه التقليدي المحافظ يرفض اشتغال المرأة رفضا تاما.

---

[93] المرجع نفسه، ص 164.

الاتجاه الثاني: يمثل الاتجاه التحرري نسبيا يرخص للمرأة العمل في ميادين معينة فقط.

الاتجاه الثالث: يمثل الاتجاه التحرري الثوري يتيح للمرأة المشاركة في كافة مجالات الحياة الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية وحتى السياسية....

إن هذه الاتجاهات المتناقضة متواجدة بالمجتمع الجزائري، إلا إن الاتجاه الأول تراجع إلى حد بعيد، ذلك أن معظم الآسر الجزائرية تفطنت إلى أهمية التعليم وخروج بناتهن للعمل. [94]

وما يلاحظ عن وضع المرأة الجزائرية انه على الرغم من التغيير الذي صاحبها في جميع المجالات تقريبا، إلا أنها ما تزال تحتفظ بأصالتها وثقافتها العربية الإسلامية، ما ساعد في تقبل وتغيير نظرة المجتمع إلى المرأة العاملة لتصبح نظرة أكثر واقعية، وتعززت هذه النظرة من خلال ما نص عليه **الدستور الجزائري** فقد جاء فقد في **المادة 81** " على أن المرأة تشارك كامل المشاركة في التشييد الاشتراكي والتنمية الوطنية"، وتجسد هذا التوجه في كل من ميثاق طرابلس وميثاق الجزائر 1964 والميثاق الوطني 1976 وهذا يوضح بوضوح التطورات التي عرفتها مكانة ووضعية المرأة الجزائرية بعد الاستقلال إلى يومنا هذا .[95]

من العرض السابق الذي يبرز دور ومكانة المرأة الجزائرية العاملة يتضح:

أن المرأة العاملة الجزائرية بدأت في العمل وفي تحمل المسؤولية الى جانب الرجل(الاخ ـ الزوج) في فترات جد سابقة تراوحت ما بين الفترة الاستعمارية الى فترة بعد الاستقلال مقارنة بنضيرتها المرأة العربية الأخرى، وأن إقبالها على ميدان العمل كان بقناعة وإقدام، وليس إجبارا أو تحقيقا لذاتها كما هو الحال عند المرأة الغربية.

كما يبرز أيضا الإرادة السياسية التي جسدت استراتيجيات النهوض بالمرأة الجزائرية والإيمان بقدراتها وتفعيلها من طرف قيادات الجزائر الذين تعاقبوا على السلطة أبرزهم الرئيس الراحل هواري بومدين والتذكير بمسؤولياتها والتي لا تقل عن مسؤوليات الرجل في شيء، ما يوضح سياسة الدولة الايجابية في هذا الشأن في كيفية تهيئة العقلية الجزائرية لتقبل واقع المرأة الجديد وإعداده بطريقة لا تقل عن قيمة

---

[94] دودو نعيمة، تأثير عمل المرأة على معدلات الخصوبة، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، رسالة ماجيستار في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2011 ، ص20 .

[95] المرجع نفسه ، ص29.

ومكانة الرجل، حيث يعتبر هذا التوجه للدولة دليلا على محاربة وإزالة كل ما من شانه يقع عائقا أمام تقدم المرأة وازدهارها .

وهذا ما تأكد للباحثة في الميدان الدراسي ما يوجد في عقلية المراة العاملة الحديثة من خلال مقابلة بعض النساء العاملات اللواتي يتقلدن مناصب وظيفية عالية(رئيسة قسم لوحة تحكم بأقدمية تفوق 23 سنة عمل بمؤسسة اتصالات الجزائر) بقولها: " إن العمل للمرأة الجزائرية له تاريخ كبير، بدأ مع مشاركتها في الثورة مع الرجل الشقيق، ولم يكن جنسها عائقا أما التحاقها بهذه المهام، بل كانت تعتبر شريكا له في وهذه قيم مستمدة من تعاليم ديننا الحنيف، وفكرة عدم المساواة بين الجنسين او التمييز بين الجنسين لم تكن في أذهان حتى أجدادنا في الثورة".[96]

3.1.المرأة العاملة في الدستور الجزائري:

عرفت الجزائر منذ الاستقلال أربعة دساتير أيدت جميعها مساهمة المرأة في الحياة المهنية وأكدت على ضمان حقوقها، وتكافؤ فرصها بالتساوي مع الرجال في التعليم وجميع ميادين العمل .

حيث حث الدستور الجزائري على **مبدأ عدم التمييز على أساس الجنس**، كما يستند إلى الدولة مهمة اتخاذ إجراءات ايجابية لضمان المساواة بين جميع المواطنين، رجالا ونساءا، في الحقوق والواجبات، عبر إزالة العقبات التي تعترض تقدم الإنسان وتعرقل مشاركته بفعالية في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.[97]

ويظهر ذلك في الدساتير المتعاقبة أولها في **1963** بعد الاستقلال في نص **المادة 12** " على أن كل المواطنين من الجنسين لهم نفس الحقوق ونفس الواجبات، والقانون لا يدخل في تمييز عدلي بين هذا وذاك "، أما بخصوص **منع التمييز** فقد **نصت المادة 10 فقرة 05** " على أن من أهداف الجمهورية الجزائرية مقاومة أي نوع من التمييز القائم على أساس الجنس والدين".

---

[96] مقابلة مع رئيسة قسم لوحة التحكم بمؤسسة اتصالات الجزائر سوق أهراس، بتاريخ :2020/09/12.

[97] تاج عطاء الله، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية، دراسة مقارنة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2006.

دستـــــور1976:

عموما ما ميز هذا الدستور تكريس النظرة الاشتراكية نصا وروحا وتدعيم الحقوق التي جاء بها الدستور السابق في باب المساواة بين الجنسين، إذ **نصت المادة 39** من الفصل الرابع منه الخاص بالحريات الأساسية وحقوق الإنسان المواطن، على أن " الحريات الأساسية وحقوق الإنسان والمواطنة مضمونة "، " كل المواطنين متساوين في الحقوق والواجبات، يلغى كل تمييز قائم على أحكام مسبقة تتعلق بالجنس أو العرق أو الحرفة، ولم يقف المشرع عند هذا الحد، بل التزم بإزالة كل العقبات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي التي تحد في الواقع من المساواة بين المواطنين وضمان كل الحقوق الاقتصادية والسياسية والثقافية للمرأة، وذلك في **المادة 40** من نفس الدستور:" القانون واحد بالنسبة للجميع، أن يحمي أو يكره أو يعاقب"، و أيضا جاء في **المادة 41** من نفس الدستور:" تكفل الدولة المساواة للموطنين، وذلك بإزالة العقبات ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي التي تحد في الواقع من المساواة بين المواطنين، وتعيق ازدهار الإنسان، وتحول دون المشاركة الفعلية لكل المواطنين في التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي"، كما نصت **المادة 41** أيضا" كل الحقوق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمرأة الجزائرية"، وفي مجال الأجر حسب ما نصت عليه **المادة 59في الفقرة الرابعة** منه" **للعامل الحق في اخذ حصة من الدخل القومي**" وفقا للمبدأ القائل:" **التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر**".[98]

- ✓ **دستـــــــــور1989:**

والذي عرف بالانفتاح والتعددية السياسية والتراجع عن المبادئ الاشتراكية، ونص في باب المساواة **المادة 28** على أن " كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولا يمكن أن يتدرع بأي **تمييز** يعود سببه إلى المولد أو **الجنس** أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي" .

كما نصت **المادة 30** منه على " ضمان مساواة المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة كل العقبات التي تعوق تفتح شخصية الإنسان".

- ✓ **دستور1996:**

[98]جبهة التحرير الوطني، دستور1976.

جاء هذا الدستور معدلا لدستور 1989، لكنه لم يأتي بجديد في باب المساواة.

4.1.المرأة العاملة الجزائرية بين قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي :

تعد الجزائر في طليعة الدول التي أقرت ب**قانون** عمل **منصف** وعادل للمرأة العاملة، وقانون ضمان اجتماعي يحمي حقوقها، وهذا ما مكنها منه مشرع العمل الجزائري من **حماية ومنع** لكل شكل من **أشكال التمييز على أساس الجنس** وضمان تكافؤ الفرص للجميع دون تمييز، والمساواة بين العمال أيا كان جنسهم، أو نسبهم، إذ نص " **بان العمال يستفيدون من نفس الامتيازات لنفس العمل وبالمساواة في التأهيل والمردود** ".

كما أدرج تشريع العمل من جهة أخرى إجراءات خاصة لحماية المرأة العاملة، لاسيما فيما يخص الأمومة ودورها في الحفاظ على الخلية الأسرية، ويبرز نظام الضمان الاجتماعي حماية المرأة العاملة، حيث تستفيد من جميع الحقوق والخدمات التي يكفلها نظام التامين الاجتماعي .

كما يتضح انه لا يوجد في نظام الضمان الاجتماعي أي نوع من التمييز المتعلق بالجنس، بل أكثر من ذلك فهو يضمن زيادة على التأمين والمرض وحوادث العمل، وفرض تدابير خاصة لاسيما بصفتها أُما حيث تستفيد من 14 أسبوعا عطلة أمومة، إضافة إلى ما بنص عليه القانون من تسهيلات من أوقات العمل وتخصيص أوقات الرضاعة وغيرها، وهذا يتجاوز الحد الأدنى المقرر في **الاتفاقات الدولية**[99] **ومنظمة العمل الدولية.**[100]

وحسب ما ورد في قانون العمل رقم 90_11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الفقرة 01 من المادة السادسة منه على " **انه للعمال الحق في إطار علاقة العمل الحماية من أي تمييز** لشغل منصب عمل غير قائم على أهليتهم واستحقاقهم"، ونصت **المادة 17** من نفس القانون " على أن تعد كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الجماعية أو عقد العمل التي من **شانها أن تؤدي إلى التمييز بين العمال في مجال الشغل أو الأجر وظروف العمل السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية** أو النسب والقرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة ما أو عدم الانتماء".

---

[99] تفضلوا بالاطلاع على اتفاقية السيداو في قائمة الملاحق.

[100] دودو نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص32 .

وأكد أيضا **المشرع الجزائري** على كيفية الالتحاق بالعمل وشروطه محددا ذلك وفق أطر **علمية عقلانية** معتمدا على الكفاءة والتأهيل لطالب العمل بغض النظر عن **نوع جنسه** أو لونه أو أصله أو انتمائه السياسي أو القبلي، كما اوجب في **القانون رقم 90_11 في المادة 84** "على كل مستخدم ضمان مساواة في الأجر بين العمال لكل عمل متساوي القيمة بدون أي تمييز" .[101]

كما شدد هذا القانون المذكور أعلاه في المادة 141 بمعاقبة كل من ارتكب مخالفة لأحكام هذا القانون المتعلقة بظروف استخدام الشباب والشابات بغرامة مالية تتراوح قيمتها ما بين 2000 و 4000 دج تطبق كلما تكررت المخالفة، كما أدرج في المادة 142 جزاءات مادية في حالة مخالفة الأحكام المتعلقة باستخدام الرواتب وإقامة التمييز في هذا المجال، حيث يعاقب بغرامة مالية تتراوح من 2000 إلى 5000 دج كل من يوقع اتفاقية جماعية في هذا المجال، ويعاقب بغرامة مالية تتراوح من 2000 إلى 5000 دج كل من يوقع اتفاقية جماعية أو اتفاقا جماعيا للعمل يكون من شان أحكامهما إقامة تمييز بين العمال في مجال الشغل أو الراتب أو ظروف العمل، كما وردت في المادة 17 انه يعاقب بغرامة تتراوح من 2000 إلى 10.000دج و بالسجن لمدة 03 أيام أو بإحدى هاتين العقوبتين فقط في حالة العودة.[102]

أما فيما يخص **التكوين والتدريب** حرص كذلك المشرع الجزائري على ضرورة توفير كل الإمكانيات اللازمة لتكوين وتدريب العمال في مختلف مجالات نشاطاتهم، وذلك حسب ما تنص عليه **المادة 57** في الفصل الخامس الخاص بالتكوين والترقية خلال العمل حق من حقوق العامل خلال العمل من **قانون العمل 90_11**، وأكد على جعل التكوين والتدريب في إطار علاقة العمل حق من حقوق العامل حسب ما جاء في نص **المادة 06** في الفقرة الرابعة على انه " يحق للعمال في التكوين المهني والترقية في العمل من اجل تمكين الشباب والشابات من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما .[103]

---

[101] تاج عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 125، 126 .

[102]قانون العمل: المادة 142 من القانون 11/90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتضمن علاقات العمل.

[103]تاج عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 145.

سابعا: تقرير عالمي من منظمة L'UNESCO بشمال افريقيا يتناول كيفيات دمج مقاربة الجندر:

1.الجزائر والمغرب نموذجا:

نظم إجتماع من طرف خبراء دوليين ومدربين صحفيين في ديسمبر 2005 بباريس بهدف وضع برنامج دراسي حول تكوين صحفيين بمجموعة دول المغرب التي تبنت مشروع الديمقراطية، هذه الانطلاقة أعطت المشاركون في هذا الإجتماع والذين يتكونون من مدربين صحفيين من مختلف المدارس المغربية لإعداد إنطلاقة تشرح كيفية تكيف السياق المغربي وفق هذا النموذج الجديد للتدريب المتعلق بدمج مقاربة الجندر.[104]

وفي ديسمبر 2009؛ نظم مكتب L'UNESCO بالجزائر، حضروا به ممثلين عن دول المغرب وموريطانيا وتونس بالتشارك معL'ISESCO إجتماع تشاركي بهدف بداية مباشرة عمليات تكيف المشروع برؤية فرانكفونية بهذه الدول الاربع.

اضافة إلى أن الدراسات الاعلامية في هذا المجال بينت أن أغلب الأنشطة والبرامج التي يحتوي عليها الإعلام، مازالت تعكس رؤية ذكورية خاصة بدول المغرب الكبير – الدول الأربع الفرنكوفونية – والمدرجة ضمن سياسة تطور تحترم المساواة بين المرأة والرجل، والفاعلين السياسيين والمجتمع المدني أعربوا عن التمثلات والتصورات السلبية التي تبرز عن المرأة والتي تقدمها وسائل الإعلام هذه، والتشجيع على التطور من خلال ثقافة إعلامية مؤسسة على المساواة بين الجنسين، وإحترام حقوق وكرامة الأشخاص، حيث أن هذه الاتجاهات تتلائم مع سياسة تعزيز المساواة في المجتمع وتعتبر قاعدة أساسية ومركزية في بناء مجتمع متطور.

وسائل الإعلام المغربية دائما أسوء مدافع /ومقوم ومؤسس لثقافة المساواة، ومساهمته في بناء تصورات نمطية وتمثلات عن المرأة والرجل وصور عن الجنسين ضعيفة، على الرغم من أن موضوع التمثلات المتوازنة عن المرأة في الإعلام أخذ حصته في مؤتمر بيكين 1995 من خلال وضع مخطط عمل حول تعزيز وتحسين صورة المرأة عبر وسائل الإعلام.[105]

---

[104]Série L'UNESCO sur la formation au journalisme, Intégration de l'approche genre dans la formation au journalisme des pays du Maghreb, consulter le : 09/11/2016. unesdoc.unesco.org/images/0021/002170/217010f.pdf

[105]أنظر برنامج المرأة في التلفزيون والإذاعة المغربية .

وجاء القرار رقم 244 من مخطط L'UNESCO؛ والذي يستدعي من وسائل الإعلام ومنتجي الإعلانات والإشهار إجراء دراسة تقييمية حول قدرة الاعلام على ادماج مفاهيم المساواة على أساس النوع في محتوى ما يتم إنتاجه ونشره .

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل بشيء من التفصيل مجموعة المفاهيم المرتبطة باستراتيجة الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى مجموعة مفاهيم مقاربة الجندر وسياقات ظهورها في العالم ومحليا بالجزائر، والذي يعتبر مدخلا مهما لفهم الفكر الجندري وكيفية تبلور المفهوم في العالم وكيفية اختراقه للبلدان العربية والعالم بأسره.

الفصل الثاني

الجندر والمؤسسة

تمهيد

أولا: السياق التاريخي والتطور الفكري والمعرفي لدراسات الجنـــــدر

1- الجندر في العمل ـ من الصمت إلى الاعتراف ـ

2- المؤتمرات العالمية المساهمة في تدعيم ظهور دراسات الجندر

3- تعميـــم المنظــور الجنسانـــي عبر العالــــــم

4- الإهتمامات الأولى للتيارات والمدارس الفكرية في دراسة واقع المنظمات والمؤسسات

5- الجندر وعلم إجتماع العمل -البعــد الغائــب-

6- الجيش الإحتياطي للعمل وأطروحات كارل ماركس

7- الأبعاد والخلفيات الفكرية والإبستمولوجية لمفهوم الجندر

8- المحاولات الأولى للضبط العلمي للمفهوم" الجندر" والتوظيف الميداني في الغرب

ثانيا: الحركــات النسويـــة:

1-الحركة النسوية الغربية ذات التوجهات الإصلاحية

2- الحركة النسوية الغربية ذات النزعة الأصولية

ثالثا: بُعد الجنـدر في دراسات علم اجتماع العمل:

1 ـ موضوع المرأة: البدايات المحتشمة

2 ـ دراســات المرأة Women's Studies

رابعا: التأسيس العلمي لمفهوم الجنـــدر والتبني الأكاديمي له

1- دراسات السوسيولوجية للنوع

2.1ـ لتطورات المفاهيمية

خامسا: الجنــدر والمؤسســـة

1- إسهامات دراسات الجندر (Les études sur le genre)

2- مؤسسات يغلب عليها طابع النوع: Gendred Institutions

3- النوع وعلاقات العمل غير الرسمية

سادسا: الجنــدر في دراسات الإعــلام

1ـ النوع وسلوك المستهلك

سابعا: تجريه دولة الإمارات العربية المتحدة لإدماج النوع الاجتماعي

ثامنا: العوائق التنظيمية للنوع في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

تعددت منظورات تناولت المنظمات؛ خاصة في العقود الأخيرة من الأدب الأنجلوساكسوني وغيره من التيارات الفكرية، والتي حاولت كل منها تقديم مساهمات علمية لفهم هذا الواقع بشكل أفضل وبطرق ووسائل عديدة، منها المنظور الإمبريقي والمنظور السوسيولوجي والسردى، والتحليل النسقي وغيره ... ووفقا للمنظورات الإبستيمولوجية الرئيسية التي إعتمدها المؤلفون نذكر: الوظيفية، التفسيرية، العملية، والنقدية (نسوية وما بعد الحداثة).

أولا: السياق التاريخي والتطور الفكري والمعرفي لدراسات الجنـــدر:

1- الجندر في العمل ـ من الصمت إلى الاعتراف ـ :

لفترة طويلة من الزمن، اعتبر "**متغير الجنس** "أو **النوع** والذي كان يطلق عليه اسم "**الجندر السيئ**" في أدبيات علم الاجتماع العمل، و الذي غاب أو **غٌيب** أو أحيل إلى هوامش التفكير في العمل وتغييراته، لاسيما من قبل الآباء المؤسسين مثل " جورج فريدمان" ،" بيار نافالي، من خلال جميع المسوحات الرئيسية(les grandes enquêtes) التي ضمنت مجد البارونات وحافظت عليه من سنة 1960(بورديو، كروزييه، مندراس، ألان تورين... الخ)، والذي لمس أكثر أو أقل في العمل مواصلة احترام فصل المحرمات المهنية الخاصة مع ما يصاحبها من تبعات كنتيجة طبيعية: **عالمية جنس المذكر** **(l'universalité du masculin)** هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ما اقترحه جودي وجمان (Judy Wajcman) عن علماء الاجتماع الصناعي في بريطانيا العظمى والولايات المتحدة هي **المقاومة** من هؤلاء العلماء بالاعتراف بالدور النشط الذي تلعبه النقابات في إضفاء الطابع المؤسسي والمركز **والمكانة الثانوية للمرأة في التسلسل الهرمي المهني** .

فرغم ذلك، خروج المرأة من الظل بعد تاريخ طويل من الكفاح بفضل المنشورات العلمية وسلسلة المؤتمرات وبوتيرة متسارعة ساعدت على وضوح الرؤية، وازدادت بشكل ملحوظ منذ نهاية **التسعينيات،** فيما يتعلق بتأكيد على أكاديمية **جيل من النساء** (وبعض الرجال) تدربوا على نحو متزايد في علم الاجتماع النوع (la sociologie du genre)، ونذكر من النساء اللاتي شكلت علامة فارقة في التغيير للمقاربات والمفاهيم منذ تأسيس العمل **مادلين غيلبرت**1966 (**Madeleine Guilbert**) حول حديثها عن وظائف النساء في الصناعة، وتعتبر أول من ساهم في إظهار هذه الظاهرة وأول من خرج لإجراء دراسة علمية وتحقيق ميداني متعمق ودقيق، وبينت النتائج والتحقيق الميداني **بالاستعانة** بالرسومات البيانية (les figures de l'ouvrières) **التقسيم الجنساني للمراكز** و**المناصب** و **الوظائف** (la division

sexuelle des postes) وعدم المساواة في الأجور والتعويضات والمكافئات من خلال إنكار المؤهلات النسائية،

موضحة أن تبرير أصحاب السلطة والقرار بالمؤسسات والذين كانوا كلهم رجال: ذلك **التفاوت** راجع إلى الصفات الطبيعية والجميلة المصاحبة للمرأة والمكتسبة من المحيط العائلي والمنزلي منها " **الخضوع للأوامر**، **الصبر** و**البراعة** و**التسامح مع الرتابة** ...وهي صفات لا تؤهلها للعمل في مراكز السلطة او صنع القرار والتي هي من حق الرجال فقط "[1] .

2- المؤتمرات العالمية المساهمة في تدعيم ظهور دراسات الجندر:

في خطاب لكوجلمان سنة 1868 أعلن **كارل ماركس** " أن التقدم الاجتماعي يمكن أن يقاس بدقة بالوضع الاجتماعي للجنس النسائي" .

اختلف وضع المرأة من مجتمع لأخر عبر التاريخ حيث لعبت الثورة الصناعية دورا كبيرا في إحداث التغييرات الاجتماعية التي أدت إلى نهضة المرأة وكان لظهور الرأسمالية الصناعية اثأرا كبيرة على المرأة في مختلف الطبقات الاقتصادية، ففي الطبقة العليا زادت الثورة الجديدة من وقت الفراغ لدى المرأة، بينما قاست **زوجات الطبقة العاملة كثيرا، فالضرورة الاقتصادية اضطرت المرأة للعمل في المناجم و المصانع**- كعمال غير مهرة – **فانحطت مكانتها**، كما كان عليها أعباء غير محتملة من العمل داخل المنزل و خارجه .[2]

---

[1]منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[2] كامليا ابراهيم عبد الفتتاح، مرجع سبق ذكره، ص 50 .





المصدر: **Women in1914,** Rédigé par Rossalyn Warren, **,** Publié 4 août 2014[3]

والحديث عن هذا الموضوع يجرنا إلى أن العالم مر العالم بثلاث مراحل أساسية ساهمت في ظهور مقاربات التنمية، عقب جدل سوسيو إقتصادي وسياسي وإجتماعي عالمي واسع النطاق.

فكانت سنة 1960 الافتتاح الرسمي لعقد التنمية، ساعدت في بروز مقاربات عديدة مقترحة ومنفذة في مبادرات التنمية، إنبثقت من مراكز مختلفة لصنع القرار العالمية: الهيئات الدولية والجمعيات الخيرية أو المالية، والبلدان المانحة، والمنظمات غير الحكومية، دول الجنوب والشمال، وبدرجة أقل دول العالم الثالث les Etats du Tiers Monde، مع خاصية الغياب التام لموضوع وقضايا المرأة l‟invisibilité des femmes ، وتعزيز النشاطات والأعمال النقدية والمالية على الخدماتية المجانية .

تجدر الإشارة إلى أنه قبل سنة 1960 لم يكن يولى أي إهتمام لحقيقة أن **المرأة** هي أيضا جزء من السكان المعنيين من قبل "**التنمية**"، يُنظَر إلى السؤال بطريقة **محايدة وغير جنسانية**، في صورة طريقة التفكير في السياسات العامة للدول بشكل عام، والحضور الغالب للرجل في الأعمال" fonctionnaires, agents de l‟Etat et la place prépondérante " .

أما سنة 1970؛ فإنها تميزت بالإشتغال والعمل على الإدماج الإقتصادي للمرأة ومفهوم إدماج المرأة في التنمية إنبثق من ضغوط الأمم المتحدة الامريكية les nations Unies .

---

[3] https://www.pinterest.com/pin/295056213068977656/

وفي نهاية التسعينات، فتميزت بظهور إشكالية الجندر فيما يتعلق بالتسلسل الهرمي الإجتماعي القائم على أساس الجنس la hiérarchie sociale entre les sexes ، ووضعية السوق غير المنصفة كنموذج متجانس للتنمية والتي إعتبرت مشاركة المرأة كمؤشر للتطور والتنمية .

L'imposition du marché comme paradigme hégémonique du développement.

في الجزائر؛ كان الجدل الإجتماعي حول العمل غير المدفوع الأجر، لا يوجد بالفعل لكن ما هو موجود مشكلة عمل المرأة وما تتبعها من قيود اجتماعية وثقافية : كرعاية الأطفال، التنقل، خروجها للعمل ... لكن ظهور هذا النقاش جاء متوازي مع حدث إجتماعي سياسي فجائي عندما أستحوذ الإسلاميون **(FIS)** على أغلبية البلديات (جوان 1990) واقترحت منح رواتب **لربات البيوت** كعلامة على الاعتراف بأنشطتهم المنزلية، في هذا الوقت كان النقاش حول عمل المرأة يتم داخل الجمعيات النسائية، واعتبروا الاقتراح ذا طبيعة محافظة بشكل أساسي وأن هذا "الاعتراف الزائف" « pseudo reconnaissance » بالعمل المنزلي هو النظير المطلوب لاستبعادهن من الفضاء العام.[4]

على الرغم من أن التعامل مع قضية **عمل المرأة**، كان موضوع العمل الأكاديمي في السبعينيات في الغرب، من خلال الأطروحات والرسائل العلمية، إلا أن النقاش السياسي من ناحية أخرى ركز على قضية مساواة المرأة في جميع أنحاء العالم، من خلال قانون الأسرة الذي حشد وركز إهتمام وأعمال المجتمع المدني لمدة عقدين (1984 – 2004).

وقد ركز النقاش الإجتماعي على **مستوى الرابطات النسائية**؛ في المقام الأول على المطالبة بالمساواة القانونية بين الجنسين، وقد تم تدوين تبعية المرأة في تشريعات الأحوال الشخصية منذ جوان 1984، بينما يضمن الدستور المساواة بين المواطنين، إذا كانت حصة المحافظين على وجه الخصوص من الطاعة الإسلامية هي بالتأكيد الإعتراف بدور المرأة في العمل المنزلي وتعليم الأطفال، ولكن مع فكرة إزالة النساء من الفضاء العام من خلال منحهن مكافأة مالية، هذا الخطاب الأخير وجد أرضية خصبة في السياق الإجتماعي الثقافي والإقتصادي للدول العربية آنذاك ومن بينهم الجزائر.

هذا الجدل تزامن مع ظهور حركات نسائية في مناطق معينة من العالم ، أدت بظهور إهتمام وإنشغال جديد، ففي الستينات والسبعينات على سبيل المثال، ركزت الأولويات على وجه الحصر على هدف النمو الإقتصادي واللحاق بالبلدان المتقدمة، وحيث كانت قضية المرأة غائبة تماما، في حين كان

[4] FATMA BOUFENIK, Op cit, p 181.

من المفترض أن ينتج عن موضوع التنمية نفس التأثير على الرجال والنساء، فتم إصدار برامج محددة تتعلق بالمرأة كأم: صحة الأم ، التغذية ، التعليم ،...إلخ.[5]

3- تعميـــم المنظـــور الجنسانـــي عبر العـــالـــم:

منذ سنة 1975 ، أصبحت الأمم المتحدة تتناول بشكل كبير "قضية المرأة"، من خلال تنظيم سلسلة مؤتمرات [6] كان أولها مؤتمر مكسيكو في 1975، الذي كرس بصفة مباشرة لـ "**الجنس الثاني**" **«deuxième sexe» (المرأة)، والذي تم تجاهله من قبل وكالات التنمية بشكل كامل**، مما أدى إلى انفتاح سلسلة دورات من المؤتمرات لم تغلق منذ ذلك الحين، جعلت السنوات الخمس والثلاثون الأخيرة تمر هي الأخرى بسلسلة من المؤتمرات العالمية المصممة **لجذب** انتباه **صانعي القرار العالميين** إلى **مصير الجنس البشري** الذي **يهيمن عليه الجنس البشري الرجل فقط**، وذلك بهدف صياغة أدوات الإصلاح التدريجية، بعد مؤتمر مكسيكو، توالت مؤتمرات أخرى أهمها **مؤتمر كوبنهاجن في عام 1980 ونيروبي في عام 1985 وبكين في عام 1995** جميعاً نسبت لمنظومة الأمم المتحدة لمحاولة **تعبئة** "المجتمع الدولي" la «communauté internationale» بشأن موضوع أصبح شديد الحساسية على مر العقود.[7]

وأخيرا؛ في **جوان 2000** عقد مؤتمر خاص بالجمعية العامة La semblée générale بعنوان "**بيكين +5**" (**Pékin + 5**) بنيويورك لإعداد مخطط تقييم التقدم المحرز **لمؤتمر بيكين**، وتقييم الطريق أمام تحقيق المساواة، والتي تعد جزء رسمي من أولويات برامج الأمم المتحدة من مؤتمر المكسيك " [8]، وفي سنة **2005** وبمناسبة « **Pékin + 10** » وقمة الأمم المتحدة، تم ملاحظة أنه من أجل الوصول إلى الأهداف الإنمائية للألفية الحالية **les OMD** ، فمن الضروري للغاية دمج منظور النوع الاجتماعي.

---

[5] I bid , p 180.

[6] Une série de conférences mondiales, Après celle de Mexico en 1975, les conférences de Copenhague en 1980, de Nairobi en 1985 et de Pékin en 1995.

[7] FATMA BOUFENIK, L'intégration du genre dans l'approche de l'économie nformelle : Le cas de la production domestique en Algérie, Thèse de Doctorat Unique, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION, UNIVERSITE ABOU Ŕ BEKR BELKAID TLEMCEN, Octobre 2010,p 179.

[8] Source numérique : http://www.ined.fr/donnees/coll_abidjan/publis/word/session1/sowfatou.doc Colloque international « Genre, population et développement en Afrique», UEPA/UAPS, INED,ENSEA, IFORD, Abidjan, 16-21 juillet 2001, Session 1 « Genre et Développement : Théories et mises en oeuvre des concepts dans le développement », L'approche genre et les organisations internationales, du discours à l'action Sophie BESSIS, Université Paris I.

"يتميز هذا الإتساق في إهتمامات الأمم المتحدة منذ سنة 1975 بتطوير **مقاربة** تحتضن قضايا المرأة من قبل المنظمات الدولية، حيث تم تنقيح رؤية آليات السيطرة على أساس النوع أو الجنس من خلال عديد الدراسات حول الموضوع، وبطريقة ما أغلق مؤتمر بكين الذي جمع أكثر من 30 000 إمرأة في العاصمة الصينية في سنة 1995، من خلال عقدين من مشاركة الأمم المتحدة في "**اندماج**"[9] **النساء في التنمية** " لفتح دورة جديدة من التفكير والعمل الدولي، مع التركيز بشكل أكبر على **قضايا الجندر**، أي على الفوائد الإقتصادية والإجتماعية والثقافية الشاملة وتقسيم الإنتاج على أساس الجنس وإعادة الإنتاج في هذا المجال، رددت الأمم المتحدة التطورات المفاهيمية العميقة التي شهدتها "**النسوية**" خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين وتأثرت بشدة بالخطابات والإجراءات التي قامت بها الحركات النسائية التي تعرضت لها، مما أدى إلى تطور ملحوظ خلال هذه العقود، وما ساعد في الإهتمام أكثر والنظر في موضوع المرأة بروز **حدثان عالميان مهمان** أعطى قيمة أكبر لموضوع وقضايا المرأة:

- **المؤتمر العالمي للسكان la Conférence Mondiale de la population**,الذي بين أهمية التفاعلات بين تنظيم الأسرة ووضع المرأة ؛ وتزامن إنعقاد هذا المؤتمر في الوقت الذي تعتبر فيه قضية "**السكان**" واحدة من القضايا الرئيسية **للتنمية.**
- **مؤتمر التغذية العالمي La Conférence Mondiale sur l'alimentation** ، الذي أدرك أن الوضع الغذائي العالمي يمكن تحسينه فقط **بإدماج المرأة بالكامل في سياسات التنمية.**

وأعلنت سنة 1975 بالسنة الدولية للمرأة **l'Année internationale de la femme** ، فكانت هذه فرصة لطلب إعداد الدراسات وميزانية عمومية لذلك؛ وفي الواقع كانت الأدبيات المتعلقة بموضوع المرأة في تلك الفترة شبه منعدمة.[10]

ومن بين 18 دراسة أساسية، أظهرت نتائج متشائمة: "وضعية متدهورة للمرأة عبر العالم"...على الرغم من الجهود التنموية التي بذلت في أجزاء كثيرة من العالم ...والإنتاج الذي تحدده قوانين الرأسمالية والموجه نحو الربح، بدلاً من تقلص رفاه السكان في نطاق العديد من برامج التنمية.

إقترنت سنة 1975 مع المؤتمر العالمي الأول حول وضع المرأة في مكسيكو لذلك سميت بسنة المرأة، في الإفتتاح الذي أعلن فيه الأمين العام للمؤتمر: "**أمامنا أسبوعان فقط لوضع إستراتيجية مناسبة للتغلب على قرون من القمع والتمييز** "، المؤتمر جمع رسميًا الحكومات ولكن في الوقت نفسه حضرته

9 FATMA BOUFENIK, Op cit p 182 .
10 I bid p 183 .

مجموعات نسائية، وأفراد ومنظمات غير حكومية، وكانت بداية إنشاء العديد من شبكات "المجتمع المدني" التي أصبحت على مر السنين أكثر إتساعًا، وتتناول القضايا المتعلقة بالمرأة والتنمية، إعتمدت خطة عمل عالمية في المكسيك، للإشارة إلى الأولويات المسندة إلى الحكومات للسنوات التالية، وتم إطلاق برامج البحوث والدراسات في كل مكان في العالم بالشمال والجنوب.

وفي **1979**؛ عقدت إتفاقية عالمية حول القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة[11]، سنأتي بالتفصيل على ذكرها لاحقا.

4- الاهتمامات الأولى للتيارات الفكرية والمدارس العلمية في دراسة واقع المنظمات والمؤسسات:

لم تكن الدراسات العلمية لظاهرة العمل، في المنظمات في الساحة الغربية عموما والفرنسية تحديدا، ومن خلال مبادرات تلك المرحلة الفكرية أن تتجسد إلا عن طريق تحليل أوضاع العمل وتفسيرها إعتمادا على أكثر المناهج علمية وميدانية والمتمثلة تحديدا في الإستمارات البيانية والملاحظات الميدانية المنجزة داخل مواقع العمل.

وما كان يطرح في **علم إجتماع العمل**؛ من دراسات خلال نهاية النصف الأول من القرن العشرين، وبالتحديد في ثلاثينات القرن الماضي، بإعتبارها مرحلة تأسيسه الفعلي وبفضل ما شهدته تلك الفترة من زخم في مستوى إنتاج التجارب الميدانية ضمن ميدان العمل، وما إرتبط بها من محاولات مهمة لتفسير تلك النتائج، ومانبثق عنها من توجيهات وقع إعتمادها لتحسين ظروف العمل ومراقبة أداء العمال، وهو ما كان له بالغ الأثر في تطوير مقاربات سوسيولوجية لظاهرة العمل في تلك الفترة .

وإذا وضع تحديد زمني لتطور الإتجاهات المعاصرة لعلم إجتماع العمل، يمكن القول **أولا** إن التعامل العام للساحة الفكرية والسوسيولوجية تحديدا مع مسائل العمل وظواهره؛ ظل إلى حدود خمسينيات القرن العشرين متخذا ملامح عامة إتسمت بالتشابه في منهجية تعامله مع ظواهر العمل، رغم ما كان يشقها من إختلافات طفيفة، حيث ظلت أغلب المحاولات العلمية تدرس العمل من خلال أوضاعه وظروف ممارسته داخل المؤسسات والمصانع .

وثانيا، يمكن أيضا الجزم بأن ذلك التوجه ظل على حاله إلى حدود مطلع الثمانينات من القرن العشرين، ليتخذ بذلك توجهات مغايرة في دراسة ظواهر العمل، إتسمت بظهور **مقاربات** مختلفة عما كان سائدا في أطروحات العمل منذ عقد الثلاثينات .

---

[11] En 1979 : Convention « CEDAW », en anglais .

ونقف في هذا المستوى عند بعض ما كان يطرح في علم إجتماع العمل من دراسات في بعض الساحات الغربية خلال نهاية النصف الأول من القرن العشرين، مع **سعي** من الباحثة لإظهار ما تم **التغافل** عنه إلى حدود ذلك الوقت من موضوعات جوهرية متصلة بالعمل .

نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، أحد أهم الدراسات الفرنسية في سوسيولوجية العمل خلال نهاية الخمسينات لعالم الإجتماع الفرنسي جورج فريدمان George Friedmann (1977/1905) لاسيما تلك المتعلقة بالمشاكل الإنسانية والميكنة الصناعية بعنوان " **رسالة في سوسيولوجيا العمل**" (1961) بنبرة متشائمة وذات نزعة ماركسية في تبيان منه لحجم التأثيرات السلبية لتأثير التطور التكنولوجي على العمل الإنساني، مبرزا من خلال مشاهدته **العينية** للأوضاع العمل في عدد من **الدول الصناعية**، مدى إقتحام سلاسل العمل وغزو الأجهزة التقنية والأتوماتيكية لكل قطاعات العمل وميادينه، من الصناعة وتركيب السيارات إلى النسيج ... موضحا ما لذلك من نتائج ظهرت بصفة خاصة على ورش العمل التقليدية، وهو ما كان له بالغ الأثر في طمس روح المبادرة والإبداع، **والعامل** تحول مع تطور الميكنة إلى"**سداد بؤر**"يحول حسب الطلب لسد ثغرة ما في سلسلة طويلة، لا يطلب منه أي معرفة لماهيتها أو أية دراية بمتعلقاتها، وحَمَل **جورج فريدمان** أرباب العمل **المسؤولية الإجتماعية** الأولى عن تبعات التكنولوجيا وتأثيراتها.[12]، مؤكدا على الأهمية الإستراتيجية لذلك الأمر في معرفة المجتمع وفهمه في قوله "**لنلاحظ أنه ضمن هذا التفاعل بين الإنسان ومحيطه عبر التقنية، أي عبر العمل، يتبدى جليا في نهاية المطاف العنصر المحرك والمفسر للبني الإجتماعية، إنها وحدها القادرة على الإتيان بالإجابة بالمناسبة على مشاكل ظلت مبهمة** ".

وفي نفس السياق؛ ونفس الفترة تقريبا كتب عالم الإجتماع الفرنسي "**ألان توران**" Alain Touraine عن ظاهرة العمل بمصانع سيارات رينو (Renault) 1955، أن الإستعمال المكثف للآلات التقنية في جل قطاعات النشاط من شانه أن يحدث تغييرات جذرية وعميقة في التنظيم، والبنية المهنية للمؤسسة الصناعية، ورأى أن **السبيل الوحيد لتحويل التطور التقني إلى تطور إجتماعي**؛ يكمن في فتح أفاق المسيرة المهنية للعمال، من خلال قناعاتهم بجدوى خدمة التجديد التكنولوجي لمصالحهم رهينة بما يمكن أن يفتحه لهم ذلك التجديد التكنولوجي من فرص للترقي وتحسين أوضاعهم المهنية، فينظر له بذلك من **قبلهم** كعنـــــــصر يخدم وجود **العامل /الإنسان** ولا **يهدمه**، كما **ركز** على حل مشكلات مؤسسات

[12] منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

العمل ليس بيد مكاتب الخبرة الموجودة خارجها، بل في متناول الهياكل والمصالح الداخلية للمؤسسة كمجلس إدارتها وسائر هيئاتها التسييرية .

وتمكن آلان توران Alain Touraine ، من وضع تحديد زمني تصور فيه تاريخ تطور التصنيع عقب ثلاث حقب زمنية، من خلال ثلاث مؤشرات مركزية: طبيعة العمل، علاقة الإدارة بمؤسسة العمل، الرغبة في مراقبة ثمرات العمل ونتائجه، الأمر الذي ساعده في **فهم وضعية العمل** والمتمثلة أساسا في العمل الآلي، ومستوى الأجور، وأنماط تسيير المؤسسات وتنظيمها هذه الأخيرة التي مكنت من **فهم مواقف العمال وأفعالهم وتحليلها**، لكن حسب نظره تبقى **وضعية العمل** عاجزة بمفردها عن تفسير ذلك وتحليله، ويجب النظر لها على ضوء إرتباطها بخصائص المجتمع في عمومه وموقع الطبقة العاملة في المجتمع، أي تمكننا أوضاع العمل من فهم طبيعة العلاقة القائمة بين الطبقة العاملة والمجتمع. [13]

يمكن القول أن دراسات **علم إجتماع العمل** خلال هذه **الحقبة** إتسمت بإنحصارها في دوائر الصناعة والمصانع الكبرى، كما إمتازت بمنحها أولوية منهجية وإبستمولوجية [14] لدراسة أوضاع العمل من تسيير المؤسسة وتنظيمها ومستويات أجور العمال بها وظروف ممارسته، وكان **الإعتقاد** السائد لدى **مفكري** هذه المرحلة بأن الإلمام بأوضاع العمل دون سواه بإمكانه بأن يُمثل عامل تفسير مركزي لظاهرة العمل، كما **يُمكّن** من **فهم سلوك العامل** وفهم ما يجري داخل المصنع وخارجه .

تمركزت دراسات **علم إجتماع العمل** داخل أسوار المصانع، وحول أوضاع العمل دون سواها، لكن مع مرور الوقت تطور تدريجيا نحو مزيد من الإهتمام **بالعامل الإنسان** وبمسيرته المهنية قبل دخوله المصنع، والتركيز على بعض جوانبه الخاصة.

وتعتبر دراسات **مدرسة كامبريدج** Cambridge 1968، السباقة في طرح هذا الإفتراض حول إمكانية تحول **عامل** المصنع (الإنسان) إلى برجوازي بعد فترة من ممارسته لعمله، عن طريق فريق بحث برئاسة قولدثورب (J, Goldthorpe) على عينة من الشباب المتزوجين، الذين يتقاضون أجور جيدة وذلك للتأكد من فرضيتهم، وحاول أعضاء الفريق معالجة بعض الجوانب الأخرى كمواقفهم السياسية وحياتهم اليومية، فكانت النتائج على نحو غير متوقع، إن وضعية ممارسة العامل لعمله، بما في ذلك علاقته برفقائه في العمل، والأجر الذي يتقاضاه وإنخراطه في العمل النقابي، لا يمكن أن تمثل **أدوات تفسير** أو عناصر مهمة **لفهم سلوك العامل**، لأن روابط العمال بمجال عملهم وعلاقتهم برفقائهم تبقى ضعيفة، كما

[13] المرجع نفسه، ص 45 .

[14] Pierre Tripier, Du travail à l’emploi. Paradigme, idéologie et interactions. Editions de l’université Bruxelles 1991.p.99.

لا يستحوذ مستوى الأجور على إهتمامهم وإحتكامهم للعمل النقابي شكليا ومصلحيا، وأكدت نتائج الدراسة لأول مرة على أهمية ما يعيشه العمال خارج المصنع ومدى تأثيره على سلوكهم وموقفهم، وتحدث بعض الباحثين على نوع من "**المضاربة الصامتة** " بين العامل الأجير الذي يقبل الظروف المتردية داخل المصنع مقابل بعض الإمتيازات الموجودة خارجه كالسكن والإستهلاك، وهو ما أطلق عليه إسم **التبرجـــز**[15] .

وبهذا تحولت أنظار الباحثين والدارسين تدريجيا عن مناطق تمركزاتها التقليدية **(دراسة أوضاع العمل وظروف الممارسة)** لتتوجه نحو **تفسير سلوك العامل وممارسته داخل مجال العمل**، مما كانت سببا في إبراز زوايا أخرى طرحت نفسها كمجالات اهتمام جديدة في مسار تفهم ظواهر العمل والعمال .

5- الجنــدر وعلم اجتماع العمل ـ البعد الغائــــب ـ:

ترجع البدايات الفعلية لنشأة علم الإجتماع العمل إلى ثلاثينيات القرن العشرين على مدى أربعين سنة؛ وإلى حدود السبعينيات علما **شموليا**، تناول ظاهرة العمل بوصفها كلا لا يتجزأ وإختزلت ضمنه المقاربة السوسيولوجية النظر للعمل في حدود ممارسته، غاضة الطرف عن الظواهر الأخرى المتصلة به، ولأن محاور إهتمام علم إجتماع العمل تركزت على أوضاع ممارسة العمل **لا** على **الشخص العامل " الإنسان**"، لم يكن الإنتباه **لأهمية إختلاف ممارسة** العمل ممكنا بين **الجنسين**، كما لم يكن من اليسير مع سيطرة نوع من **اللاوعي الذكوري على الباحثين** والدارسين إدراك بعض قضايا العمل وإشكالاته من زوايا ما يمكن أن تطرحه **فوارق النوع الإجتماعي ، فتلحف العمل** وفقا لذلك المنظور **بهوية ذكورية كونية** بالرغم مما كانت تسجله من أعداد غير بسيطة من النساء والأطفال من حضور ضمن قوة العمل الغربية خلال تلك الحقبة التاريخية، **رغم حضور المرأة كيد عاملة بسيطة** إلى جانب الرجل في مواقع مختلفة من المصانع الغربية حيث مثلت نسب تواجدها حوالي ثلث مجموع اليد العاملة مع نهاية الستينات، ووفق لذلك تطورت مقاربات العمل بعيدا عن أي **إدراك لفوارق النوع الاجتماعي** أو **الروابط بين الجنسين وعلاقة** كل ذلك بممارسة العمل، ورغم الإنتباه المبكر لبعض الدراسات المنحدرة من **تجارب الهاوثورن** لبعض **مظاهر الإختلاف** في **الأداء** بين **الجنسين** وبين الهويات القومية للعمال[16] ، ورغم بروز بعض الدراسات المتناثرة

[15] Pierre Tripier, “La sociologie du travail” dans Durand , sociologie contemporaine, Vigot, 1989.

[16] إنتبهت إحدى الدراسات المنبثقة عن تجارب الهاوثورن، إلى أهمية بعد النوع عند تعمد تغيير إحدى النساء المتزوجات برجال خلال واحدة من التجارب، وعند الإشارة إلى الهوية القومية لبعض العاملات الخاضعات للتجربة، وتبيان تأثير ذلك في سلوكهم في العمل .

عن اليد العاملة النسائية هنا وهناك، إلا أن **مقاربة العمل** ظلت إلى حدود السبعينات من القرن العشرين بعيدة عن الإنتباه إلى أهمية أي **فوارق أو إختلافات بين العمال من أي نوع** كانت، وفسر بعض الدارسين هذا النقص في تناول علم إجتـــماع العمل إلى إنطوائه على حدث العمل في حـــــد ذاته، والعمل الصناعي تحديدا وإعتبار عملية دراسته المفتاح الوحيد لفهم ما يجري داخل المجتمعات الغربية .[17]

فتم بذلك إستبعاد مقاربته إنطلاقا من أي متصل آخر به، وهو ما جعل من جل مقاربات العمل **أسيرة أسوار المصنع**، فعجزت بالتالي عن تخطي حدوده، والحصيلة هي تطور علم إجتماع العمل **بشقيه الأوروبي والأمريكي**، بعيدا عن الإنتباه لقضايا فوارق النوع وإختلافات الإنتماء العرقي والإثني والوطني .

إن علم الإجتماع العمل؛ تطور متلازما مع حالة إختلال نوعي إعتبرت **العامل ذكرا مطلقا**، في حين أنه لم يكن كذلك، فغيبت **أطروحاته** إلى حدود الثلث الأخير من القرن العشرين الحديث عن شواغل **المرأة العاملة** وهمومها، وقضايا **الروابط** بين **الجنسين** في مجال ممارسة العمل وغيرها من المسائل المتصلة **بفوارق النوع** والثقافة، وقد ظل **التناول** السوسيولوجي لظواهر العمل **ذكوري الطابع** في مستوى الموضوع والمنهج، وأسلوب الإنتاج الفكري والبحثي .

6- الجيش الإحتياطي للعمل وأطروحات كارل ماركس:

تناول كارل ماركس في كتابه (**رأسمال**) عمل النساء والأطفال، وأعتبره أول شيء بحث عنه الرأسماليون (**أرباب العمل في المؤسسة**) الذين إستخدموا الآلات، هذه البدائل الجبارة للعمل والعمال تحولت فورا إلى وسائل من أجل زيادة عدد العمال الأجراء، من خلال **إدماج** جميع أعضاء أسرة **العامل**، تحت السيطرة المباشرة للرأسمال، دون أي **تمييز** من حيث السن أو الجنس.

كما أدى تغير أنماط الإنتاج، ومحاولة الرأسماليين الدائمة للرفع من معدل الربح والإنتاجية حسبه، إلى التزايد المستمر **لتشغيل النساء** والأطفال، الذين يتعرضون لأسوء أنواع الإستغلال، ويعملون مقابل أجور متدنية في ظل شروط عمل ومهنية سيئة بحقوق قليلة أو منعدمة، ففي أمريكا وحدها التحقت 40 مليون إمرأة كقوة عاملة خلال الخمسين سنة الماضية، أما في أوروبا فهناك 30 مليون إمرأة أيضا سنة 1950 .

وحسب كارل ماركس؛ النظام الرأسمالي **ينظر** إلى **النساء** مجرد مصدر سهل للعمل الرخيص، وكجزء من "**الجيش الإحتياطي للعمل**"، يتم سحبه متى كان هناك **نقص في اليد العاملة** في بعض

[17] منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص48.

قطاعات الإنتاج، ونبذه مرة أخرى متى إنتهت الحاجة إليه، وخير مثال على ذلك ما جرى خلال **كلتا الحربين العالميتين**، عندما تم **جر النساء** إلى **المصانع** من أجل تعويض الرجال الذين تم استدعائهم إلى الجيش، وبعد ذلك أُعِدن إلى منازلهن عندما إنتهت الحرب، وقد تم تشجيع النساء مرة أخرى على الدخول إلى أماكن العمل خلال مرحلة الإزدهار الرأسمالي سنوات الخمسينات والستينات، عندما كان دورهن مشابها لدور **العمال المهاجرين** وإعتبره كارل ماركس **خزان لليد العاملة الرخيصة** .

كما كيّف **المجتمع الطبقي** النساء لكي تبقين غير مُباليات سياسيا، وغير مُنظمات، وفوق كل ذلك **سلبيات**، وبذلك يوفرن **قاعدة إجتماعية للرجعية**، لقد إرتكزت البورجوازية على هذه الشريحة من أجل البقاء في السلطة، وذلك باستعمال خدمات المؤسسة الدينية والصحافة(المجلات "النسائية").

وفي ذات السياق؛ وضح كارل ماركس في كتاباته أن **الإمكانيات الثورية للنساء** أكثر مما هي لدى الرجال، لأنهن مفعمات بالنشاط وغير ملوثات بسنوات الروتين المحافظ التي تميز غالبا الحياة النقابية "العادية"، وإضراب النساء خير شاهدا على ذلك **(إضراب صانعات أعواد الثقاب في لندن سنة 1888)**، عبر تصميمهن الصَلب وشجاعتهن وحماستهن، وتشجيع النساء على الإلتحاق بالنقابات والمشاركة فيها، بحقوق متساوية ومسئوليات متساوية مع الرجال.

لقد إحتلت المسألة النسائية دائما مكانة مركزية في النظرية والممارسة الماركسيتين، لقد إقترحت ثمانية ساعات كحد قانوني ليوم العمل، ألا يسمح بالعمل الليلي إلا في بعض المهن الإستثنائية أو فروع من مهن محددة في القانون، يجب أن تستثنين بشكل تام من ممارسة جميع أشكال **العمل الليلي أيا كان**، وجميع أنواع العمل المضرة بجنسهن، أو تعريض أجسادهن للسموم وغيرها من الأعمال المؤذية.

كما أن **إبنة** كارل ماركس **إلينور** (**Eleanor Marx**, The Crowded Years, 1884.)، لعبت دورا نشيطا في العمل بين صفوف النساء العاملات في "**المهن المتعرقة**" ("sweated trades")، في الطرف الشرقي للندن، وقد إقترحت في مقالة صحفية بعنوان" "**التعرق في مكاتب الطباعة**"، أن تتشكل وحدة بين كل من هؤلاء اللائي يطبعن في بيوتهن، وبين اللائي يطبعن في الورشات حيث كتبت « إذا كنت تريد أن تعيش بعملك، يتوجب عليك أن تعمل في ظل ضغط عال، وعدد كبير جدا من الساعات، تفوق ثمانية ساعات يوميا» .

لقد كان **إضراب صانعات أعواد الثقاب في لندن سنة 1888**، نقطة إنعطاف هامة عندما ثارت هذه الشريحة الأكثر إستغلالا وإنسحاقا من الطبقة العاملة المضطهدة، كانت قوة العمل في مصنع بو **(Bow)** في الطرف الشرقي الفقير، **مشكلة كلها من النساء**، من فتيات في سن 13 من عمرهن، إلى

أمهات ربات أسر كثيرة العدد، كانت **الظروف البربرية للعمل** في أقصى صورها، حيث كان إستعمال الفسفور الأبيض في صنع أعواد الثقاب يسبب المرض الرهيب الذي يأكل عظام الفك، بسبب إجبارهن على أخذ طعامهن في الجو الملوث لمكان العمل، إضافة إلى الأجور السيئة والتي صارت أكثر سوءا بسبب نظام الاقتطاعات الجائر، التي كانت تفرض غالبا على أبسط الأخطاء، التي يتسبب الإرهاق في حدوثها، ونتيجة لتلك الاقتطاعات كان حاملوا الأسهم يحصلون على إيرادات أرباح تزيد بـــــ 22%، حيث قامت 672 امرأة بعد تغلبهن على مخاوفهن، بتنظيم إضراب خلال شهر يوليو(جويلية) 1888، بعد أسبوعين من ذلك وبفضل دعم النقابات وتنظيم حملة جمعت مبلغا كبيرا يساوي 400 دولار، حصلت تلك النساء على تنازلات كبيرة، ونتيجة لذلك، نظمت تلك النساء غير الماهرات **نقابة صناع أعواد الثقاب**، التي هي أكبر نقابة مشكلة من النساء والفتيات في **إنجلترا**، لقد كانت تلك خطوة عظيمة إلى الأمام لإندلاع حركة النقابية الجديدة ("New Unionism") في بريطانيا، عندما صار العمال غير المهرة لأول مرة منظمين داخل النقابات.[18]

يبدو مما سبق طرحه؛ ما تناولته أدبيات علم إجتماع العمل، بالإضافة إلى أطروحات كارل ماركس والتي كانت لها المساهمة الكبيرة في إماطة اللثام عن مكانة ووضع المرأة في المجتمع الغربي، على غرار المصانع والمنظمات، وخلفيات نشوء هذا الوضع لها جذور عميقة أعمق من الطرح الذي فصَله كارل ماركس، والذي جسده التغييب بوعي أو من غير وعي العلماء المؤسسين لعلم إجتماع العمل والتنظيم، وعليه يظهر من خلال إستقراء وتحليل لهذه الجوانب من مسيرة نضال المرأة الغربية لإسترداد إنسانيتها المسلوبة وتبعاتها مقارنة بنظيرها الرجل الذي هو من نفس جنسها.

7- الأبعاد والخلفيات الفكرية والإبستمولوجية لمفهوم الجنـدر:

إن الإهتمام العلمي بمفهوم الجندر (النوع الإجتماعي) كمفهوم إجرائي، وكأداة لتحليل الواقع الإجتماعي، لم يتبلور بشكل بارز إلا مع العقدين الأخيرين من الألفية الثانية، ولئن ظهر مفهوم النوع قبل هذه الفترة، إلا أن استخدامه على نطاق واسع قد شاع تحديدا عقب مؤتمر "**بيجين**" **1995**، حيث تجاوز إستعماله منذ ذلك التاريخ حدود ساحات العلوم الإنسانية والإجتماعية، نحو مجالات التنمية وحقولها المختلفة.

---

[18] الماركسية وتحرر النساء، تاريخ الولوج: 2017/07/14.
https://www.marxy.com/women/marxism-feminism-emancipation-omen110308.htm.

وتحيل عملية البحث في جينيولوجيا مفهوم النوع الاجتماعي إلى جذعين مركزيين له ينغرسان بعمق في أبرز نتائج الأنثروبولوجيا والأنثروبولوجيا الثقافوية Anthropologie culturaliste لاسيما مدرسة الثقافة والشخصية، المنحدرة منها ومن بعض دراسات علماء النفس الأمريكيين، وتتلخص مجمل أفكار مدرسة الثقافة والشخصية؛ في محاولة فهم مدى تأثير ثقافة ما على شخصية عناصرها وأفرادها، وتأكيدها على تنوع الثقافات، وعلى خصوصية كل واحدة منها، وقد أولت هذه المدرسة أهمية كبيرة لدور الطفولة والتنشئة الإجتماعية في صياغة شخصية ثقافية تضفي على جميع العناصر المنتمية لها هوية محددة، كما إمتازت أبرز مقاربات هذه المدرسة؛ بإعتمادها على علم النفس كوسيلة للبحث عن الشخصية الثقافية التي تختص بها جماعة من الجماعات، وقد تم من خلال ذلك تطوير جملة من المفاهيم، كالثقافة والسمات الثقافية من قبل عدد من رواد الأنثروبولوجيا الثقافوية الأمريكية "كروث بنديكت" Ruth Benedict 1948/1887 "ومرغريت ميد" Margaret Mead 1978/1901، وأعتبرت الثقافة من طرف هؤلاء أول معطى مهيكل للوجود الإنساني، ونظروا إليها بوصفها نظاما من السلوك المكتسب والمنتقل من المحيط الإجتماعي عبر قنوات التربية والتقليد.

وعلى هذا الأساس؛ حاولت **مارغريت ميد** تطوير أطروحة أساسية وهي مسالة التمييز بين الطبيعي والثقافي، أرادت **ميد** عبرها تبيان حجم الفرق بين ما هو بيولوجي وفطري، وبالتالي بين ما هو مشترك بين الناس، وبين ما هو مكتسب في الوجود الإجتماعي، والذي يمثل محور إختلاف المجتمعات والثقافات.

وأرتبطت الإهتمامات الأنثربولوجية لمرغريت ميد في هذا السياق، بنضالها في صفوف الحركة النسوية الأمريكية، وهو ما أدى إلى توجيه مجمل دراساتها الحقلية المنجزة في الثلاثينيات إلى أماكن مختلفة من العالم، والتي أصرت من خلالها على إختيار أطروحتها الشهيرة التي نقت ضمنها وجود ميول طبيعية في السلوك البشري، ذاهبة إلى رد السلوك حتى ذلك المرتبط بالعلاقة بين الجنسين إلى أسباب ثقافية.[19]

وعليه، ومما سبق طرحه تعتبر دراسات مرغريت ميد ونتائجها، إضافة إلى دراسات الأنثربولوجيا الثقافوية الأمريكية المتواصلة، إضافة إلى ما سبقت إليه أفكار **سيمون دي بوفوار** وغيرها من الأفكار المطورة في ذات الموضوع، في نهاية الستينات وبعض علماء النفس، المستخدمين للفظة (النوع) للتمييز

[19]– المرجع نفسه، ص86.

بين البيولوجي والنفسي، من بالغ الأثر في ظهور أولى محاولات التأصيل العلمي والنظري لمفهوم النوع الإجتماعي.

وعموما يمكن القول؛ أن المفهوم ظهر في بداياته لدى النساء الأمريكيات، اللواتي أردن من خلاله لفت إنتباه المختصين إلى معطى (البعد الاجتماعي) في إضفاء محصلة الفوارق بين الجنسين، حيث كان إستعمال لفظ النوع من قبلهن إشهارا لرفض التحديد البيولوجي الضمني الذي يتخفى وراء عبارات "الجنس" أو "الفوارق بين الجنسين"، وهو بذلك تأكيدا على أهمية الطابع العلائقي، الكامن منذ البداية وراء بناء هوية كل من الرجل والمرأة وتشكيلها، كما يمكن إعتباره في نفس الوقت ثورة هادئة ضد الدراسات النسوية، التي كانت تقتصر على **دراسات المرأة** بشكل منفصل ومنكفئ عليها، دون النظر لها في ضوء ما يجمعها من علاقات وروابط بالجنس الآخر.

وقد إعتبر مفهوم النوع الإجتماعي إمتدادا وتجاوزا لمقولة " أدوار الجنس "، التي قامت بتطويرها مارغريت ميد وبعض رواد المدرسة الوظيفية في علم الإجتماع من أمثال " تالكوت بارسونز" Talcott Parsons، وتمثل الإسهام الأبرز لمقولة " أدوار الجنس" في نزعها للرداء الطبيعي الذي تلحفت به ـ إلى حدود تلك الفترة ـ الهوية المرتبطة بالجنس، وتبيانها لمدى تلازم تعريفات المذكر والمؤنث بالأنساق الثقافية وبالروابط الإجتماعية، ولكن رغم ذلك كان من المهم في نظر الكثير من الدارسين، تجاوز تلك المقولة لوظيفية العلاقات بين الجنسين، والتي كانت تحيل بشكل غير مجدي لعلاقات الهيمنة وعدم التكافؤ، وتشير إلى مسارات إعادة إنتاجها عبر قنوات التنشئة الإجتماعية وقنوات قولبة الشخصية منذ مراحل نموها المبكر، دون أن تُمكن من فرص أخرى لإعادة التفكير في ظروف تغيير تلك التنشئة، أو إعادة تعريف تلك الأدوار، وهو ما إستوجب ظهور مفهوم النوع الإجتماعي، الذي حاول إستيعاب المسارات المرتبطة بالروابط بين الجنسين، ومختلف ما ينجم عنها من هويات متطورة وقابلة للتغيير.[20]

8- المحاولات الأولى للضبط العلمي للمفهوم" الجندر" والتوظيف الميداني في الغرب:

برزت أولى محاولات الضبط العلمي لمفهوم النوع؛ عبر عالمة الإجتماع النسوية "**آن أواكلي**" (Ann Oakley)، التي صرحت بأن **(الجنس)** يمثل مفردة تشير إلى الفوارق البيولوجية بين الذكر والأنثى، في حين تحمل لفظة **النوع** – على عكس من ذلك – إحالة إلى الثقافة، وأن هذه الأخيرة على حد

[20] المرجع نفسه، ص 87.

تعبيرها تشير إلى التصنيف الإجتماعي للذكوري والأنثوي، وعلينا تبني الإقرار بثبات الجنس مثلما علينا إعتبار تغير النوع . [21]

وهكذا أصبحت قضايا النوع الإجتماعي، أكثر إرتباطا بالمكانة والدور الإجتماعي للمرأة والرجل، في الوقت الذي ظل فيه الجنس مؤشرا يحيل إلى الفروق البيولوجية بين الذكور والإناث، وقد كان لهذه الخطوة الفكرية المتجسدة في التمييز بين الجنس والنوع، الأثر البارز في التنحي عن **دراسة المرأة كموضوع بحث** منفصل بذاته، ليتعزز بذلك التوجه نحو تكثيف البحث في دراسة العلاقات الرابطة بين الجنسين، وهو ما دعت إليه أغلب الأفكار المتبنية لمفهوم النوع الإجتماعي فيما بعد، وتمثل أفكار المؤرخة الأمريكية **جوان سكوت** (**Joan W.Scott**) أبرز الأمثلة على ذلك، حيث نادت بضرورة **تجاوز** الحديث عن التعارض بين المرأة والرجل والنظر إليه بوصفه **إشكالا** في حد ذاته، كما يمكن أن يكون محور بحث ودراسة منفصل، وذلك لأن تعارض الذكوري والأنثوي يَنُم عن وجود روابط وعلاقات قوة يهيمن فيها أحد الطرفين على الأخر، ويبقى الإشكال الرئيسي حسب **سكوت**(**Joan W.Scott**) غير ذي علاقة بالمرأة أو الرجل في حد ذاتهما بل هو مرتبط بطبيعة الروابط المؤلفة والجامعة بينهما .

إضافة إلى ذلك، كان لنضال الحركة النسوية الأوروبية منذ بدايات الحداثة الغربية، الأثر البليغ في التطور التاريخي لبروز مفهوم النوع الإجتماعي، والتي أجمع الباحثون على إعتبارها بمثابة المحرك التاريخي والأساسي، الذي حول الأنظار إتجاه **قضايا النساء في العالم**، وسوف يكون لتلك التحركات التي تطورت تدريجيا، وتوسع مداها على نطاق عالمي الفضل في شد إنتباه الساسة والباحثين والمفكرين لهذا النوع من الدراسات. [22]

ثانيا: الحركـات النسويــة الغربيــة:

ظهرت بعض الأصوات النسائية الأوروبية، المنادية بالمساواة مع الرجل في البروز والتعالي منذ أوائل عصر الثورة الصناعية، وقد مثلت تلك الأصوات بدايات مساعي لفت الأنظار صوب ما كانت تتعرض له المرأة في المجتمعات الغربية آنذاك من **ضيم وجور**، إلا أن تلك النداءات والمساعي لم تتحول إلى حركة إجتماعية إحتجاجية، ولم تتخذ شكل التعبير المنظم إلا مع القرن التاسع عشر، حيث برزت أولى الحركات النسوية المهيكلة حول مبادئ تحرير المرأة والمطالبة بمنحها جميع حقوقها المدنية

---

[21] المرجع نفسه، ص88.

[22] المرجع نفسه، ص 89 .

والإجتماعية، حيث شهدت هذه الحركة مستوى أعلى من التنظيم خلال القرن 20، والذي مثل مهد الإحتجاجات النسوية ذات أشكال من التعبير، أكثر حدة ومطالبة وأشد ضراوة وراديكالية.

ويمكن القول أن حصر ولادة المطالبة النسوية يعود إلى الفرنسية "**هابرتين أكلار**" (Hubertine Auclert)، التي قامت في 1881 بإحياء مصطلح النسوية(Féminisme) [23] ومنحته معاني المطالبة بحقوق النساء والإستماتة من أجل الدفاع عنها، كما كانت من أوائل الذين تمكنوا من تعبئة النساء، وإخراج أول الأفواج النسائية الغاضبة والمحتجة على أوضاع النساء، إلى شوارع باريس للمطالبة بحقهن في الإنتخاب، وولوج صفوف الجيش والحرس الوطني تماما كالرجال، وهو ما خول للحركات النسوية الفرنسية تدريجيا للظهور والنمو، من خلال تزايد عدد المناضلات في صفوفها، وذلك بفضل ما عرفته من مساندة ودعم من قبل بعض الرجال وخاصة من لدن بعض الفلاسفة والمفكرين، الذين أيدوا تلك الحركات رغم كثرة **المعارضين** لها والذين رأوا في تعالي أصوات النساء وفي **مطالبهن الإحتجاجية**، نوعا من **الثورة** على **طبيعة الحياة** و**مسارها الإعتيادي**.



ومع مطلع القرن العشرين، إنبثق عن تطور تلك الحركة النسوية ظهور توجهين أساسين، إختلفت مقاربتهما النضالية لفائدة المرأة، وتباعدت بينهما أشكال الإحتجاج والتعبير وفحوى المطالبات، وقد إنسحبت سمة المطالبة النسوية البرجوازية ذات المنحى الإصلاحي على التوجه الأول، في حين أعتبر التوجه الثاني مصطبغا بنزعة إشتراكية أكثر أصولية وثورية.

[23] يذكر أن المصطلح ظهر لأول مرة عام 1872، على يد " الكسندر دوما " الابن ولكنه لم يتخذ معانيه الحديثة إلا بعد تسع 09 سنوات .

1ـ الحركة النسوية الغربية ذات التوجهات الإصلاحية :

أعتبرت الحركة النسوية الناشئة، في منتصف الثاني من القرن التاسع عشر من أهم الحركات الإجتماعية التي أنتجتها الحداثة الأوروبية، عبر مختلف ما حملته من تحولات هيكلية في صلب المجتمعات الأوروبية، أمام تعالي أصوات تلك الحركة، مثّل ردة فعل نسائية وتعبيرا معلنا عن رغبة النساء في الحضور الفاعل في صلب مجتمع الحداثة الجديد .

وقد إنطلقت الموجة الأولى من حركة النساء الإحتجاجية في فرنسا، من التأكيد على مفارقة غياب حقوق النساء في بلد أشهر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ولقد وفقت الحركة في حسن توظيف هذه المفارقة في مطالبها، حيث سيطر على أغلب أنشطتها التأكيد على قصور مسارات الحداثة الفرنسية التي تبنت مبادئ الثورة الفرنسية، وأرتكزت على أسس فلسفة الأنوار، وشهدت إعلان المواثيق الدولية لحقوق الإنسان، في الوقت الذي تحرم فيه المرأة الفرنسية من أبسط حقوقها السياسية والمدنية .

ومما لا شك فيه أن **الطابع السياسي** كان المسيطر والأبرز على جل المطالبات النسوية خلال هذه الحقبة، وقد عملت أغلب هذه التظاهرات وأشكال التعبير الإحتجاجي خلال النصف الأول من القرن العشرين، على التركيز على جملة من المطالب السياسية، "كالمنادات بحق النساء في الإنتخابات"، وإبداء رأيهن في عمليات تسيير هياكل الدولة والمجتمع، فضلا عن المطالبة ببعض الحقوق المدنية والإقتصادية، للمرأة والعمل على إخراجها من بوتقة القصور القانوني الذي يضعها فيها القانون الفرنسي، تحت تصرف الزوج أو الأب، كما ذهبت بعض الأصوات النسائية للمطالبة بحق المرأة في التعليم والطلاق، والتصرف في الممتلكات الشخصية إلى جانب المناداة بتحسين أوضاع المرأة العاملة، والعمل على زيادة إدماجها في الفضاء العام وتعزيز مشاركتها في المجتمع .

وأعتبرت هذه الموجة الأولى من الإحتجاجات النسائية، بمثابة موجات إصلاحية توفيقية بما أنها لم تشكل ثورة عارمة في وجه أوضاع المرأة ومواقعها في المجتمع، ولم تنفصل عن مكانتها ومختلف أدوارها المجتمعية المألوفة، لاسيما الأسرية والإنجابية، كما أنها لم تعمل على إفراغ فحوى المطالبة بتحرير المرأة من محتواها المجتمعي والإنساني[24]، بما أنها وطنت ما تمت المناداة به ضمن وضعية أمومة المرأة، وموقعها العائلي كزوجة وربة بيت.

وتبقى الشواهد التاريخية الداعمة لهذا التوجه المجتمعي على هذه الحركة التي تكرس الأدوار الأسرية للمرأة ، كعملها على تحويل يوم 08 مارس المعلن عنه عام 1911، كيوم عالمي للمرأة إلى يوم

[24] منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص91 .

رسمي عام1951 ، " **اليوم العالمي من أجل السلم وسعادة الأطفال**"، ويبرهن ذلك على الأهمية المعطاة من قبل هذا الجيل من الحركة النسوية، لحياة المرأة الأسرية ودورها كأم وربة بيت، وهو ما سوف يُفقد من قائمة مطالب الجيل الثاني لهذه الحركة، والتي سوف تمثل توجها مختلفا عن سابقه منذ بدايات النصف الثاني من القرن العشرين .

2ـ الحركة النسوية الغربية ذات النزعة الأصولية:

يعد النصف الثاني من القرن العشرين؛ مرحلة تاريخية ذات خصوصية إقتصادية وإجتماعية وسياسية، حيث غلبت على هذه المرحلة تحولات مجتمعية كبـــــرى، مست دولا عديدة من العالم وعرفت هذه المرحلة نمو أصـــوات حركات إحتجاجية مختلفة، كحركـــــــات التحرر الوطني، ومناهضة الإستعمار الأوروبي، كما عرفت تنامي التيارات الإشتراكية وتصاعد أشكال النضال العمالي والطلابي، وإرتفاع الأصوات النقابية، وضمن هذا السياق السوسيوتاريخي ترعرعت حركة النساء الإحتجاجية، لتعرف تناميا غير مسبوق مع مطلع السبعينيات، وتلج بذلك حقبة جديـــدة من تاريخها، سوف تتكاثف ضمنها الحركات النسائيـــــة في جميـــع أنحاء أوروبا والولايات المتحـــدة الأمريكية وسائر دول العــــــالم، رافعة شعـــارا مستجدا ميز هذه المرحلة " **تحريــــر المـــــــــــــرأة** ".

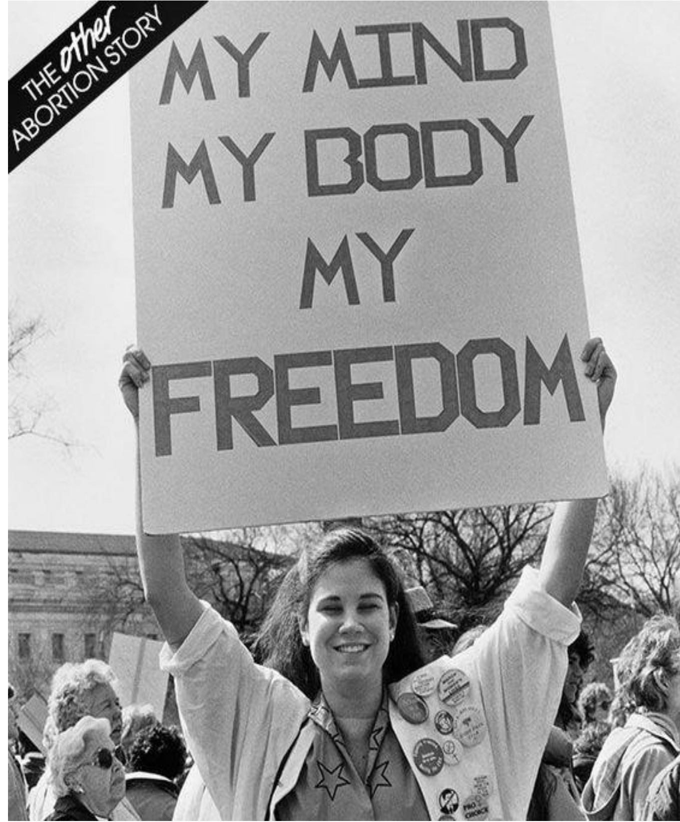


المصدر:

[25]Women's protests in America feminist movements, equal rights demonstration .

---

[25] https://www.pinterest.com/tonks07/feminist-history-2nd-wave/



وكان لتصاعد الإحتجاجات الطلابية في فرنسا عام 1968، وتنامي التيارات الماركسية ورواج كتابات الأديبة الفرنسية سيمون دي بوفوار(**Simone de Beauvoir**) [26]1908–1986 الأثر البارز في إذكاء جذوة تحركات النساء الإحتجاجية وإبراز روافدها، إلى حد أضحت فيه ثقافة مضادة، تهيكلت حولها أجواء التمرد التي أنتجها النصف الثاني من القرن العشرين، وهو ما كان له بالغ الأثر في هذه المرحلة من النضال النسوي، الذي اتخذ وجها مختلفا اصطبغت ضمنه التحركات النسوية بجرأة غير مسبوقة، وانبثقت عنها جملة من المطالب ذات **صبغة جنسانية**، إنبتت صلتها جذريا مع مطالب المرحلة الأولى من الإحتجاجات النسوية .

---

[26] سيمون دي بوفوار(Simone de Beauvoir) أديبة فرنسية، مثقفة ساهمت بدورها الريادي في حركة تحرير المرأة، عاشت (دي بوفوار) هاجساً إستحكم جل نشاطها الفكري، وهو هاجس حرية المرأة ومن خلال ذلك حرية الكائن الإنساني عموماً، يعد كتابها الجنس الآخر الذي نشر في عام 1949 من أهم مؤلفاتها، والذي كان ـ ومازال ـ المرجع والمُعبّر عمّا كتب عن المسألة النسوية ، لاسيما أنه من المحاولات المبكرة لمواجهة التاريخ البشري من وجهة نظر نسوية حاولت فيه فهم الإشكالية المطروحة في كيفية إعتبار المرأة هي "الآخر" من خلال دراسة الأوضاع التاريخية والإجتماعية والنفسية والخضوع الثقافي للمرأة.

ومن زاوية نظر مختلفة لقضايا المرأة، وخارج أطر الأمومة ومكانة المرأة الإجتماعية كأم وزوجة، ناد الجيل الثاني من الحركة النسوية بحقه في التحكم في **الخصوبة**، وحقه في **الإجهاض**، رافضا كل **الإعتبارات** التي من شأنها **تكريس** النظرة الدونية للمرأة، وقد تمت المطالبة بحرية المرأة **الجنسية**، وحق تمتعها غير المشروط بشهواتها، كما تم إشهار تحدي المرأة للجنس الآخر، وإعلان الرفض والإحتجاج على بطرياركية الرجل وهيمنته الذكورية، من خلال المناداة بحرية تعامل المرأة بجسدها.

وكسبت مطالب الجيل الثاني من الحركة النسوية وشعاراتها، صبغة فكرية ونوعا من المشروعية عبر نشر بعض الأعمال الفكرية، في فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية، والتي مثل بعضها مراجع رئيسية ونبراسا فكريا للحركات النسوية الأصولية، في النصف الثاني من القرن العشرين خاصة بعد صدور كتاب "**الجنس الثاني**" للأديبة الفرنسية "**سيمون دي بوفوار**"، المنشور بفرنسا سنة 1949 والولايات المتحدة في 1953، كأحد أهم تلك المراجع التي شكلت محركا تاريخيا وفكريا، أسهم في تأسيس أصولية تلك الحركة النسوية في تلك المرحلة، كما أسهم في تدشين مراحل التفكير وإعادة النظر في طبائع العلاقة بين الجنسين.

وقد إجتهدت سيمون دي بوفوار ضمن كتاب "**الجنس الثاني**" ،في تحليل الأوجه السوسيولوجية والنفسية والإقتصادية، **لإشكالية التمييز بين الجنسين**، كما عملت ضمنه على بيان انعدام وجود قَدَر بيولوجي أو نفسي أو إقتصادي محتوم، يرسم **الصورة** التي تتبناها المجتمعات البشرية **للأنثى**، محاولة نفي وجود طبيعة أنثوية ما قبيلية تسوغ التفرقة بين الجنسين، وكان هدفها في مقابل ذلك؛ السعي لإبراز الدور الذي تلعبه **الثقافات** والحضارات في صنع وتشكيل ذلك المنتج الوسيط، بين الذكر والجنس الآخر الذي يسمى "**أنثى** "، وقد لخصت سيمون دي بوفوار جملة أفكارها في عبارتها الشهيرة " **لا نولد نساء ولكننا نصبح كذلك** " تلك العبارة التي أضحت فيما بعد شعار الحركة النسوية في تلك الحقبة التاريخية .

ويمكن القول أن رؤية بوفوار لإشكالية " **التمييز الجنسي** "، كان لها عمق الأثر في تأجيج الساحة الفكرية والسياسية، وإثارة جدل واسع النطاق إشتعل لهيبه في بلدان عديدة من العالم، بين ردود أفعال تراوحت بين القبول والمناصرة والرفض والتصدي، وفي الوقت الذي أحدثت أفكار " **الجنس الثاني** " نشوة عارمة لدى ناشطات الحركة النسوية العالمية – **لاسيما النخبة النسائية المثقفة في أوروبا والجامعات الأمريكية**، حيث بيع من الكتاب مليون نسخة في الولايات المتحدة الأمريكية و22000 نسخة في فرنسا في الأسبوع الأول، لكن بالرغم من ذلك إستهجن الكتاب في نظر الكثير من الفرنسيين،

خاصة من قبل رجالات السياسة الذين عارضو بشدة نشر الكتاب وحاولوا جاهدين تعطيل عمليات بيعه وتسويقه .[27]

وبهذا شكلت أفكار "سيمون دي بوفوار" رافدا مركزيا للتوجه الراديكالي للحركات النسوية، والتي نشطت بشكل بارز في السبعينيات، حيث شهدت هذه الحقبة كبرى التحركات النسائية الحاشدة المتسمة بموجة عنيفة من التصعيد، الذي إعتبر من قبل الكثيرين صورة عارمة ضد الأنوثة والأمومة، بما أنه بلغ إلى حد وصلت فيه المتظاهرات الأوروبيات إحراق لكل رموز الأنوثة من ملابس نسائية وكعوب عالية، إشهارا لرفضهن لكل ما يكرس أنوثة المرأة وإرتباطها بحياتها الأسرية .[28]

وخلاصة القول؛ وبغض النظر عما أثارته توجهات الحركات النسوية ومختلف أشكالها النضالية، لفائدة المرأة من مواقف وردود أفعال، سواء على المستوى السياسي أو الديني أو الفكري، فان أصوات هذه الحركات يعود لها الفضل في شد أنظار الباحثين والساسة والمفكرين صوب قضايا المرأة ومختلف الموضوعات المتصلة بها، وسريان نوع من الإعتراف المؤسساتي بهن وإكتساب مسائلهن حيزا من الشرعية الفكرية، التي مهدت للطرح العلمي لموضوع المرأة وما إتصل به من مباحث متعلقة حول مكانتها ومواقعها وأدوارها المجتمعية، وهو ما أفضى فعليا إلى التأسيس العلمي الفعلي، وظهور الدراسات العلمية الأكاديمية حول دراسات المرأة ثم دراسات الجندر (النوع الاجتماعي).[29]

---

[27] منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره ، ص93 .

[28] Christine BARD, Un Siècle d'antiféminisme, Paris, Fayard, 1999, consulter le 09/09/2017 . https://clio.revues.org/246 .

[29] ويشار في هذا السياق إلى تعدد التصنيفات النسوية الغربية كنظير لتنوع منطلقاتها ورؤاها، حيث يقع أحيانا تصنيفها إعتمادا على الثنائيات التالية: "النسوية البرجوازية " في مقابل " نسوية الطبقة العاملة" ، أو "النسوية القديمة " في مقابل " النسوية الحديثة" أو " النسوية الإشتراكية " في مقابل " الليبيرالية " ، وأحيانا أخرى يقع تبني تقسيم :"الموجة النسوية الأولى والموجة النسوية الثانية "، إلى جانب إعتماد بعض التصنيفات الأخرى مثل " نسوية الأسيويات والسود الملونات" و"نسوية الساحقات " و"النسوية الليبيرالية " و"نسوية الاختلاف " و" النسوية القائمة على التحليل النفسي" ، و تبقى أكثر تلك التصنيفات شيوعا وتداولا من قبل الدارسين " النسويات الليبيراليات " والإشتراكيات والراديكاليات "، وقد إنحازت النسويات الليبيراليات لبرنامج نسوي يقوم على مبدأ المساواة في الحقوق العاملة، أما الإشتراكيات فقد إعتقدن أن إلغاء الإسترقاق الرأسمالي شرط ضروري لقيام حركة نسوية أصيلة وفاعلة، وأما الراديكاليات فقد أعطين الأولوية في سلم إهتماماتهن لفضح المعايير الأبوية والذكورية .

ثالثا – بُعد الجنـــدر في دراسات علم إجتماع العمل:

1- موضوع المرأة " البدايات المحتشمة":

رغم الحضور المتزايد للمرأة غير الماهرة، وغير المتخصصة في سوق العمل الصناعي في المجتمعات الغربية، ورغم الإنتباه المبكر للدراسات السوسيولوجية لبعض قضايا العمل وإشكالاته الرئيسية كقضايا تحفيز العمال على زيادة الإنتاج، وإنعكاس أوضاع العمال داخل المصنع على وتيرة الأداء والإنتاج، إلا أن ذلك **لم يفضي إلى بروز مبكر لربط معرفي بين معطى حضور المرأة العاملة،** وإنعكاساته المحتملة على ظاهر العمل، إلا أن المحاولات المحتشمة لبعض الدراسات المنحدرة من تجارب " **الهاوثورن** "، التي أشارات لبعض **مظاهر الإختلاف في الأداء بين الجنسين...**، [30]، وفي نفس المرحلة ظهرت بعض **الدراسات** المتناثرة عن **اليد العاملة النسائية،** ومن ذلك **دراسة مادلين قلبار (Madeline Guilbert)** في فرنسا عام 1966، والتي تركزت حول عاملات مصانع المعادن بضواحي باريس، قامت ضمنها **بتحليل مواقع المرأة ضمن العمل وخصائص المهام الموكلة إليها،** وأبرزت نتائجها أنها مهام تتسم بالطابع الإجرائي، وبتدخل مقتضب ومتكرر وبحركة ضعيفة الأهمية، وبعمل ثابت ومحدود المسؤولية، وغالبا ما يتم في مواقع معزولة بعضها عن البعض الأخر، ولكن رغم ذلك لم تحل إنتباه الباحثين هذه **الدراسات المحتشمة** ولم تضف شيئا على المستوى المؤسسي أو الأكاديمي، بل وإعتبر بعضها البحث المركز حول المرأة في مواقع العمل؛ شأنا يهم المرأة أكثر مما يهم عالم الإجتماع والمختص فيه [31].

كما أن بحوث وأعمال علماء الإجتماع في الستينات ـ لاسيما الفرنسية منها ـ ميشال كروزي[32] ((Michel Crozier)، وبيار بورديو (Pierre Bourdieu) والآن توران (Alain Touraine)، وهنري

---

[30] المرجع نفسه ، ص 150 .

[31] تصريح لمادلين قلبار في محادثة تمت معها في مجلة نشرت ب: .Travail genre et société, n¨1,avril 1999

[32] يعد ميشال كروزي؛ من أبرز مؤسسي علم إجتماع التنظيم بفرنسا، ورغم إنتباهه في كتابه " الظاهرة البيروقراطية" لمعطى حضور المرأة في تنظيمات العمل، وإشاراته إلى أهمية الإختلافات بين الجنسين في تحليل بعض سلوك الفاعلين الإجتماعيين، إلا أنه سرعان ما يستدرك للتأكيد على عدم المبالغة في إعتبار ذلك المعطى (حضور المرأة) عنصرا أساسيا في تحليل آليات تشغيل تنظيمات العمل، ويقول في ذلك :" بما أن غالبيتهم من النساء، يمكن أن نفكر أن تعارض الجنسين، يمكن أن يكون من العناصر المهمة المسهمة في تحديد الوضعية، ولكن تأثيره لا يجب بأي حال المبالغة فيه "لمزيد من الاطلاع انظر إلى:

.Michel Crozier, Le phénomène Bureaucratique, Seuil, Paris 1963

مندراس (Henri Mendras) ، ظلت وفية لمبدأ الفصل بين الحياة المهنية والخاصة، منضبطة وملتزمة بمبادئ كونية الذكورة .

تأسيسا على ما سبق؛ يتبين أن نظرة علم إجتماع العمل حتى حدود نهاية السبعينات من القرن العشرين، ظلت بعيد عن إدراك أو حضور بعد النوع في ممارسات ظواهر العمل، بالرغم من المحاولات الجاهدة عند بعض الأكاديميات الأمريكيات والفرنسيات، وهو ما يحيل إلى القول أن علم إجتماع العمل في أوروبا تطور وتأسس على صورة عامل المنجم ذي العضلات المفتولة، حيث إنطبع ذلك التخصص طويلا بالعمل الصناعي الذكوري.

2 ـ **دراسات المـــرأة** " Women's Studies " :

إن عملية التفكير والبحث العلمي في قضايا المرأة، وعلاقتها بالرجل ظلت معطلة بحكم عدم طرحها كموضوع إشكالي، إلى فترة متأخرة من تاريخ العلوم الإنسانية والإجتماعية، وهو الأمر الذي تسبب في شبه غياب لمبحث المرأة في دوائر الجدل العلمي والنقاش المجتمعي بشكل عام.

وتبـــــرز أولى محاولات التأسيس العلمي للدراسات حول المرأة، مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، بالتوازي تقريبا مع موجة التحركات والإحتجاجات النسوية المطالبة بالإعتراف بحقوق المرأة وقضاياها، والتي كانت ـ كما سبق وأشرنا إليها ـ إحدى أهم محركات الدفع باتجاه الإهتمام العلمي العالمي بالمرأة.

ويعتبر ظهور **الدراسات النسوية؛** أول خطوة في إقتحام موضوع المرأة لساحات العلم، حيث أعتبرت هذه التسمية ـ والتي تغيرت فيما بعد ـ إنعكاسا مباشرا لأثر الحركات النسوية التي عملت على إثارة موجة **نقد** لاذع، أتهم فيها العلم في الغرب **بالذكورية** و**أحادية التمركز الجنسي** حول الرجال، كما أعتبر موضوع غياب المرأة عن ساحة العلوم الإنسانية من قبل البعض؛ ترجمة واضحة لعلاقات الهيمنة والخضوع التي تميز العلاقة بين الجنسين .

وفي هذا الإتجاه؛ أعتبر مسار التأسيس العلمي للدراسات حول المرأة إنجازا أسهمت في نحته بقدر كبير أصوات النساء، حيث مثل هذا المسار حسب البعض " **نتائج نظرية لغضب الفئات المحرومة** " كما أعتبر بروز المرأة كموضوع للبحث وكحقل للمعرفة نتيجة أملاها تحولها إلى **فاعل مؤثر في حركة التاريخ** ، وهو ما كان له الأثر الفعال في إرتفاع نسق ولوج النساء في الغرب لمختلف تخصصات العلوم

الإنسانية بالجامعات، ومطالبة بعضهن بضرورة إبتكار حقول معرفية وأجهزة مفاهمية علمية جديدة، ومناهج بحث وأدوات تحليل مجردة من التحيز للذكوري على حساب النساء.[33]

ومن المفيد الإشارة إلى أسبقية الولايات المتحدة وكندا، في تركيز ذلك التوجه النسبي على مستوى الدول الأوروبية وفرنسا تحديدا وبقية الدول الأخرى، وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية أولى محاولات التركيز العلمي، للدارسات حول المرأة عبر مسار إنشاء أقسام دراسات المرأة (Women’s Studies) في الجامعات الأمريكية مع بداية عقد السبعينيات، والتي حاولت فرض نفسها كأقسام علمية أكاديمية متخصصة، من خلال بعـــــث مراكز بحث خاصة، ونشر دوريات جامعية متعلقة بشكل أساسي بقضايا المرأة والدارسات الخاصة بها، والتي تم تطويرها فيما بعد لتصبح أقسام دراسات المرأة والجندر (Gender Studies).

أما في فرنسا؛ ورغم أهمية وحجم التحركات النسوية الميدانية بها، فإن مسار التأسيس العلمي والأكاديمي للدراسات حول المرأة ظل متعثرا وبطيئا، ولم يواكب أجيج تظاهرات نسائها وغضبهن، إذ ظلت المبادرات العلمية لإنشاء أقسام علمية لدراسات المرأة والنوع الإجتماعي محدودة إلى عهد قريب، ولم تتبلور دراسات الجندر إلا مع نهاية التسعينات .

ولاشك أن في ذلك عوامل عديدة؛ من أهمها تأجيج النسوية الأصولية التي أثارت تحركاتها العنيفة ومطالبها الجنسانية حفيظة بعض الأوساط الفاعلة في الساحة الفرنسية، فعملت على تعطيل مشروعات مختلفة، إرتبطت بقضايا المرأة، سواء في المستوى التشريعي والسياسي بشكل عام أو في المستوى الجامعي والأكاديمي بشكل خاص .

ويمكن إعتبار مجمل المعارضات التي عرفها مفهوم الجندر (النوع الإجتماعي) ومحاولات تركيزه في المجال العلمي والبحثي جزءا من ذلك، حيث لاقت أغلب محاولات إقحام هذا المفهوم في الجامعات الفرنسية مقاومة وتصديا شديدين من طرف المجتمع الأكاديمي، إذ بلغ الأمر إلى حد التشكيك في مصداقية المفهوم وعلميته، وإعتباره مجرد رجع صدى لأصوات الحركة النسوية، أكثر من كونه نتيجة لنضج التعامل الفكري مع قضايا المرأة، وقد تم ذلك خاصة ببعض الفروع العلوم الإنسانية كالتاريخ.

وربما يكون ذلك الموقف الفرنسي، المعارض لإقتحام مفهوم الجندر باحات أقسام العلوم الإنسانية بالجامعة الفرنسية، مبررا إذا ما ربطناه بسياقه السوسيوتاريخي الذي إمتازت ضمنه تلك الجامعة بنزعة تحفظ شديد، حرصت على تحصين ساحات العلم من شوائب الصراع السياسي ومتاهاته، وهو ربما يكون

---

[33] منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص104.

ما أسهم في تعطيل توجه الدراسات نحو المرأة والجندر بفرنسا، والتي تم إعتبارها دراسات إرتبطت بنوع من نضالية سياسية نسويه، نحو التأسيس العلمي إلى حدود مطلع التسعينات .

ومن المهم التأكيد على أن مفهوم الجندر(النوع الاجتماعي)؛ لم يفرض نفسه في ساحات العلوم الإنسانية الفرنسية، حتى بعد ترجمة المقال "**جوان سكوت** "في عام 1988، وما عرفه من ذائع صيت في أوساط عديدة، حيث ضل إستخدام المفهوم غير مستساغ من قبل الباحثين والدارسين الفرنسيين إلى وقت قريب، كما بقيت الأدبيات الفرنسية تحبذ إستعمال **ألفاظ بديلة** مثل **الفروق بين الجنسين**، و**العلاقة بين الذكور والإناث، والروابط الإجتماعية بين الجنسين**، بإستثناء بعض الحالات القليلة، فإن مفهوم النوع في فرنسا لم ينتشر بين المتحدثين عن المرأة إلا في نهاية التسعينات وبداية الألفية الثالثة .

وجدير بالذكر؛ أنه رغم الظهور المتأخر نسبيا للأقسام العلمية للدراسات حول المرأة والجندر بفرنسا وأوروبا بشكل عام، على خلاف الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، فإن التوجه نحو الإنتاج العلمي حول موضوع المرأة، تدعم تدريجيا منذ التسعينات إرتباطا بتعزز عدد المقبلات على أقسام العلوم الإنسانية والإجتماعية، وبلوغهن مراحلها العليا، وتبوؤهن مواقع مركزية في مستوى البحث والتدريس الجامعي، الأمر الذي سيكون له عمق الأثر في تكثيف الدراسات العلمية حول المرأة خاصة.

لكن من المهم القول؛ أن أغلب تلك الدراسات سعت إلى مزيد من الإهتمام بالتأريخ للحركة النسوية، وتناولت تطور أوضاع المرأة عبر محطات التاريخ الغربي، أكثر من لإهتمامها بقضاياها الراهنة وتركيزها على أوضاعها الحالية، ولم يتدعم هذا التوجه الأخير إلا حديثا عقب توسع الدراسات والبحوث المتعلقة بالمرأة نحو مختلف حقول العلوم الإنسانية والإجتماعية، لاسيما علم الإجتماع والأنثروبولوجيا، اللذين تطورت ضمنها تدريجيا جملة من التساؤلات المختلفة حول بعض القضايا المعاصرة للنساء، مثل "**مسائل التمدرس**" و" **العمل** " و" **الصحة**"، وغيرها من الموضوعات، التي تتواز اطروحاتها مع تطور وإنبثاق حقول معرفية، وفروع جديدة من علم الإجتماع والأنثروبولوجيا، مثل "علم إجتماع الأسرة "وعلم إجتماع المؤسسات[34] .

ثالثا- التأسيس العلمي لمفهوم الجنـــدر والتبني الأكاديمي له:

تمت الإشارة فيما سبق؛ بأن المرتكزات النظرية لعلم إجتماع العمل، والتنظيم والمؤسسة تطورت دون النظر في خصوصية المرأة والرجل، في مواقع العمل والإنتاج، وفي غياب شبه تام لإعتبارات بُعد

[34] منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 106.

النوع الإجتماعي، وعدم الإنتباه المعرفي المبكر لحضور المرأة كفاعل إجتماعي في جوهر عمليات العمل والمؤسسة، رغم أن أولى تلك المحاولات ظهرت في تواريخ متقدمة نسبيا، إذ تعود بعض الكتابات المناصرة لقضايا المرأة، والمنادية بالمساواة بين الجنسين في أوروبا إلى مطلع القرن الخامس عشر، رغم ذلك ظلت عملية التفكير والبحث العلمي معطلة ولقيت مقاومة وتصدي شديدين خاصة في الجامعات الفرنسية.

ويذكر أن أولى محاولات التأسيس العلمي للدراسات حول المرأة؛ برزت مع مطلع السبعينيات من القرن الـعشرين، أي بالتوازي تقريبا مع موجة التحركات والإحتجاجات النسوية المطالبة بحقوق المرأة وقضاياها، والتي كانت ـ كما سبق الإشارة له ـ إحدى أهم محركات الدفع بإتجاه الإهتمام العلمي بالمرأة .

كما أن حقول دراسات المرأة والجندر على إختلاف تسمياتها، تكاد تنتشر اليوم في أغلب جامعات العالم، من آسيا إلى إستراليا إلى نيوزلندا...، وكذلك في بعض الجامعات العربية والإفريقية، ورغم أن مسار التأسيس الأكاديمي لحقول دراسات المرأة والنوع الإجتماعي مازال يافعا.

إضافة على ذلك؛ أصبحت موضوعات المرأة والجندر، من الموضوعات **المبجلة** في أوساط غير قليلة، ومجالات ذات أهمية متنامية، والسؤال الذي يطرح هنا يرتبط أساسا بزمن كسر الطوق، وتهشيم حاجز الصمت المعرفي والفكري، المتصل بتغييب المرأة كموضوع دراسة داخل نطاقات العمل، وبزمن إنتباه الدارسين والمختصين في المجال إلى أهمية متغير الروابط بين الجنسين، وإنعكاسات ذلك على سير العمل في المؤسسة، وعلى شبكة العلاقات الإنسانية والإجتماعية داخل التنظيمات .

والحديث عن بدايات التأسيس المعرفي بين دراسات العمل والمرأة وقضايا الجندر، وبدايات تشكله كموضوع سوسيولوجي، وكمشروع بحث وكدراسة على قدر من الأهمية، يحيل إلى الحديث عن مزايا النضال النسوي الغربي، في سبعينيات القرن الماضي، في إضفاء المشروعية الفكرية التي حرضت على ضرورة معاودة النظر العلمي و**تفكيك بنية ما تم إعتباره** من **المسلمات البديهية في مسائل مختلفة"في العلم**، وعلى رأسها ما يرتبط بأوضاع العمل والمرأة العاملة، فوفقا لذلك حظيت حتى إشكالية العمل المنزلي للمرأة بالاهتمام، ويرجع ذلك إلى جهود بارزة من الأصوات النسوية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم فرنسا إلى ضرورة إعتبار **الأعباء المنزلية صنفا** لا يقل أهمية وقيمة عن الأصناف العمل الأخرى، ووردت تلك المطالبة في شكل دعوة لمراجعة مفهوم العمل في حد ذاته بغرض دحض مسلمة أن **العمل المنزلي للمرأة** هو عمل غير منظور، وغير منتج ومنزوع الإعتبار المادي والمعنوي، لأنه يتم دون مقابل، وقد شفعت تلك الدعوات بمجموعة من الدراسات الميدانية، حول توزيع وقت المرأة بين العمل

المنزلي والعمل بالخارج، مبرزة إستئثار الأول بأغلب وقت المرأة العاملة، وكان ذلك **فاتحة إتجاه نظري** مختلف لجملة من التساؤلات السوسيولوجية، حول **دلالات تهميش العمل المنزلي للمرأة العاملة**، وأبعاده وعلاقته بمشروعية هيمنة وإستغلال الرجل للمرأة [35].

ومن هنا؛ بدأ طرح جملة من الموضوعات المجددة، مثل العمل المنزلي للفتاة، وإشكالية إنشغال المرأة بإختيار طبيعة العمل المناسب مع حجم أعبائها المنزلية، العلاقة بين العائلة والعمل، وقضايا الحراك الإجتماعي في العمل بحسب الإنتماءات الطبقية للأفراد والأسر، وقد أفضت مختلف تلك الجهود إلى خلاصات نظرية مهمة، أدت إلى أطروحات أكثر جرأة متصلة بمسالة إنعدام المساواة بين المرأة والرجل في سوق العمل، من حيث الأجور وأنماط الإستخدام التوظيف وبعض إشكاليات التنشئة الإجتماعية في علاقتها ببناء التصورات الإجتماعية ، وربطها ببعض الوظائف منعدمة القيمة للأنثى .

إضافة إلى ذلك كله، أضاف معطى وصول عدد من النساء المتعلمات إلى مراحل متقدمة من الإنتاج البحثي، في تخصص علم الإجتماع في تلك الفترة في بعض الدول الصناعية الكبرى، كان له الأثر البارز في **القطيعة الإبستيمولوجية** مع الإتجاهات التي كانت سائدة في دراسات ظاهرة العمل، والتي ساهمت في تغيير وجهة البحث المحورية في الدراسات والإهتمامات من **النموذج الكوني للعامل الذكر**، نحو **تدشين** مسار من البحوث ذات المنظور "**المجنسن**" والمقارن لكل من مواقع الرجل والمرأة، وأدوارهما في مجال العمل، وهو ما فجر أولى التساؤلات والإنتقادات الموجهة للأسس النظرية لعلم إجتماع العمل، ولسائر مدارسه المتجاهلة للفوارق ببين الجنسين وسائر إنعكاساتها وتجلياتها.

وتؤكد الدراسات؛ أن تنامي موجة الإهتمامات العلمية والبحوث الميدانية ذات المنظور المختلف، المراعي لوجود المرأة والرجل داخل نطاقات العمل، كان مترافقا كذلك مع ظاهرة توسع القطاع الثالث بالمجتمعات الأوروبية، وظهور المرأة كعاملة بارزة في مجالي الخدمات والتجارة .

لقد كان لكل هذه **العوامل السوسيوتاريخية**، بمختلف أبعادها التاريخية والإقتصادية والإجتماعية، أثرها المعتبر في **البناء العلمي لموضوع المرأة** و**تسكينه كمبحث**، على قدر من الأهمية في صلب إهتمامات علم الإجتماع **أولا** كتخصص، تسند له أولى الإهتمامات بهذا الموضوع، ولئن تمحور إهتمام عالمات الإجتماع النسويات في البداية، حول المرأة العاملة في حد ذاتها، لتبيان مستويات إختلاف

[35] منظمة المرأة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 152 .

أوضاعها، فإن ذلك التوجه تطور تدريجيا منذ ثمانينات القرن العشرين نحو إدراك أشمل لمختلف قضايا العمل والمؤسسة، في علاقتها بالروابط بين الجنسين داخل مجالات العمل والمؤسسة .

ومن المفيد القول؛ بأن المشهد البحثي الغربي شهد منذ العشرية الأخيرة للألفية الثانية حركة فكرية مهمة أخذت على عاتقها تكثيف الجدل حول قضايا العمل والمؤسسة، منظورا إليهما عبر **مقاربة الجندر (النوع الاجتماعي)**، ويتأسس ذلك المشهد عبر منابر فكرية عديدة ومتنوعة تحتضنها كبرى الجامعات الغربية وأهم مراكزها ومخابرها البحثية، وتنتج تلك الحركة بشكل متواصل أعدادا مهمة من الكتب والمقالات والندوات والمجلات العلمية المتخصصة .[36]

1ـ الدراسات السوسيولوجية للنوع:

1.1ـ التطورات المفاهيمية:

نادرا ما كانت المرأة تمثل موضوعا للبحث، ويزعم النقاد أن علم الإجتماع يعكس النزعة الذكورية **male bias**، ويهدف للوصول للمعارف الأكثر تطبيقا على حياة الرجل، وليس حياة المرأة أو حياة المجتمع ككل، والتحدي بالنسبة لعلم الإجتماع يتمثل في طرح التساؤل الذي طرحته عالمة الإجتماع جيسي برنارد **Jessie Bernarad** (1973) هو: هل يمكن لعلم الإجتماع أن يكون علما للمجتمع، بدلا من كونه علما لمجتمع الذكور ؟

أعطى علم إجتماع المرأة مجالا هاما لعلم إجتماع النوع، ففي المستوى الأول إنعكس ذلك على التغيير في نمو التراث حول الرجال والذكورة، عن طريق التركيز على الرجال من خلال الإهتمام بالنوع،

---

[36] يمكن على سبيل الذكر لا الحصر الحديث عن المجلة الصادرة عن علماء الإجتماع الأنجليز (Work, Employment and Society) ، وهي مجلة تعنى بدراسات مسارات العمل والعلاقات الصناعية وتحولات سوق العمل، وقضايا النوع، و التقسيم الجنسي للعمل، وقد شفعت هذه المبادرة بأخرى سنة 1994 تمثلت في إنشاء مجلة (Gender Work and Organization) ، وقد تركزت بالإهتمام بعلاقات النوع داخل مجالات العمل، وداخل التنظيمات الصناعية الحديثة، أما فرنسا فقد شهدت بدورها مسارا تأسست ضمنه العديد من مجموعات البحث ونذكر منها : " سوق العمل والبحث " (MAGE) المنشاة في إطار المركز الوطني للبحث العلمي في فرنسا من قبل مجموعة من المختصين في علم إجتماع العمل، وكذلك الشبكة الجامعية الوطنية متعددة الإختصاصات حول النوع (RING) ، وهي تضم مجموعة من الباحثات المنتميات لعدد من الجامعات الفرنسية ولبعض المؤسسات البحثية، ومن المجلات العلمية المتخصصة يمكن ذكر " كراسات النوع " (Cahiers du Genre)، ومجلة الدراسات حول التقسيم الجنسي والإجتماعي للعمل (Etudes sur les Rapports sociaux de sexe) ومجلة النوع والعمل والمجتمع (Travail Genre et Société)...الخ.

والإعتراف بأن **النوع** ذاته ذو **طبيعة تبادلية relational**، أي أن فهم طبيعة المرأة يتطلب جذب الإنتباه إلى فهم طبيعة الرجل.

إضافة إلى ذلك، هناك جانبا أخر لا يقل أهمية عما ذكر، يتمثل في الإدراك المتزايد للإختلافات الموجودة بين الرجال والنساء، وما ترتب عليه من زيادة الإهتمام بالنزعتين الذكورية والأنثوية، وما صاحبه من **إعتراف** بوجود أشكال عديدة للتعبير عن النوع وليس شكلا واحدا، إدراك بأن بعض أشكال التعبير عن الذكورة أو الأنوثة، تكون لها قيمة إجتماعية أكثر من غيرها.[37]

وعليه ووفقا لهذا المنظور؛ فان العلاقات بين أنماط محددة من الذكورة أو أنماط محددة من الأنوثة، يمكن أن تفهم على أنها علاقة سيطرة وخضوع، وهذا الأمر يوضح أن الأنوثة والذكورة تأتيان إلى الوجود في أوقات محددة، وأماكن محددة تخضعان دائما للتغيير، والجانب الآخر من دراسات النوع يتمثل في محاولته تحويل المعرفة السوسيولوجية، حيث أن إضافة المعرفة حول النوع إلى التراث السوسيولوجي المتاح غير كافية، وبدلا من ذلك يجب إعادة التفكير في **المفاهيم والأفكار السوسيولوجية المسلم بها**، بهدف إعادة تشكيل هذا التراث.

والخلاصة؛ أن الممارسات والمؤسسات التي تحيد النوع مثل القانون، والعمل والتنظيم الرسمي، قد تعرضت لفحص جديد من جانب الباحثين المهتمين بالنوع، وجهود هؤلاء الباحثين قد أسهمت في أن يحتل علم إجتماع النوع محل الصدارة داخل الفكر السوسيولوجي بعد أن كان مهمشا.

خامسا: الجنــدر والمؤسســـة:

إن موضوع الجندر؛ لم يولد كنتيجة للموضوعات البحثية الحديثة والنظرة الجديدة للظواهر التنظيمية، بل المفهوم موجود في قلب نشاط المؤسسة وهذا ما أكدته الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ومراجعة وإعادة صياغة الأسس النظرية الكلاسيكية والتخصصات التجريبية فيما يتعلق بالقضايا الجندرية في المنظمات، وكيف يمكن لبعض النتائج العلمية التقليدية الكلاسيكية التي أقيمت من طرف علماء مؤسسين إعادة تفسيرها من هذا المنظور.

1ـ إسهامات دراسات الجندر: (Les études sur le genre)

ساهمت دراسات الجندر في بناء نظريات لفهم واقع المنظمات بشان الظواهر التنظيمية، جعلت من الإفتراضات السابقة، التي تكمن وراء الأساليب التقليدية للبحث والأسس العلمية من أخذ العينات والمناهج العلمية أحادية التوجه، إلى طرح مجموعة أسئلة تشخص بأكثر دقة واقع التنظيمات من منظور

[37] إيمي.اس. وارتون، مرجع سبق ذكره، ص 19–20 .

كان مغيبا تماما، رغم وجوده في قلب هذا الفضاء، ومن بين الأسئلة القائمة على منظور الجندر على سبيل المثال لا الحصر:

ـ كيف يمكن إعادة قراءة الأعمال الكلاسيكية الأولى والمٌؤسِسَة للعلم؛ والتي آثرت على تطوير العلم من المنظور الجنساني ؟

ـ هل يمكن "إعادة تفسير" النتائج العلمية في ضوء ذلك؟ [38]

وهذه الأسئلة الأساسية، التي يتناولها المنظور القائم على بعد النوع في المنظمات، الذي يوفر دراسات ومعارف متعلقة بعدم المساواة بين الجنسين في المجال التنظيمي، كما يبرز الدور الذي لعبته المرأة عبر التاريخ، وكيفية إقصائها وتهميشها، بل يتناول حتى كيفية تغييبها من مختلف الأدوار المجتمعية والذي ينعكس على الأدوار التنظيمية، على سبيل المثال إذا ما أخذنا بعين الإعتبار الثورة الفرنسية وفترة التحول الديمقراطي، لكن رغم ذلك إستبعدت المرأة من إدارة شؤون الدولة وعلى جميع المستويات، على غرار الجانب السياسي، مثلا حقها في الإقتراع وعدم الأهلية، ومن ناحية أخرى وعلى الرغم من هذا الإستبعاد والإقصاء الممنهج للمرأة الغربية الفرنسية خاصة، على الرغم انها كانت لها طرائق وأشكال مشاركتها في الثورة الفرنسية 1789 خلال الإنتفاضات الشعبية، الأندية الثورية... الخ، كما تضيف أيضا هذه الدراسات (الجندر) إمكانية النبش والبحث المعمق في الفترة المهيمنة للوصول إلى الديمقراطية، على أساس الإعتراف بتأخر وصول المرأة إلى الإقتراع، وبالمثل في الفلسفة السياسية، يؤدي المنظور الجنساني إلى البحث والتشكيك في الفصل بين المجال الخاص والمجال العام، وهو فصل يعتبر مع ذلك أحد ركائز الديمقراطية الحديثة في الواقع، فإن هذا الفصل بعيدا عن أن يكون محايدا، يقوم على تسلسل هرمي للأنشطة النسائية (المنزل، والإدارة العامة للمهام المنزلية)، أما الأنشطة الذكورية (إدارة الأعمال خارج المنزل ، شكل العمل...) .[39]

---

[38] Caroline Caron, Op cit , p 8.

[39] Introduction aux Gendre Sudies, Manuel des études sur les genres,
Louise Bereni, Sébastien Chouvin, Alexandre Jaunait, Anne Revillard, Editions De Boeck, Bruxelles, consulter le :14/10/2017.
http://www.melchior.fr/lecture/introduction-aux-gender-studies-manuel-des-etudes-sur-le-genre.

كما تسمح دراسات الجندر أيضا بتجديد التفكير في النظرة إلى العمل، من خلال إبراز الكيفية التي تنتج بها المنظمات أوجه عدم المساواة (إعادة إنتاج عدم المساواة بين الجنسين في مكان العمل)، والتي قد تنشأ في أماكن أخرى، بل أن هذه المنظمات تشارك في إنتاج هذا التفاوت؛ حيث أثبتت الدراسات العلمية الحديثة النقدية منها، أن المكون السياسي قد نشأ تاريخيا عن طريق تقسيم جنساني لأدوار الذكور والإناث، ودراسة آليات تكاثر أوجه عدم المساواة داخل هذا المجال السياسي، هذا مثال فقط.

2ـ مؤسسات يغلب عليها طابع النوع: Gendered Institutions

تعد المؤسسة مفهوما أكثر تجريديا وشمولا، ويعرف علماء الإجتماع المؤسسة على أنها الأجزاء المعقدة والمتطورة والمنظمة من الحياة الإجتماعية، ويرى كل من فريدلاند friedland وألفورد alford " **أن كل المؤسسات لديها منطق رئيسي، أي مجموعة من الممارسات المادية والبناءات الرمزية**"، ومن هذا المنطق يتضمن البناءات والنماذج والروتين، ويتضمن أنساق العقيدة التي تمدها بمعناها، ويتضمن هذا المنطق الأدوار والمواقع والتوقعات بالنسبة للأفراد.

وفي ذات السياق، لاحظ **acker** 1992، أن الكثير من المؤسسات التي تشكل قواعد اللعبة ـ في المجتمع الأمريكي ـ وحتى في معظم المجتمعات تجسد جوانب النوع، وعندما نقول أن المؤسسات يغلب عليها طابع النوع إنما نعني بذلك:

" **...أن النوع حاضر في الممارسات، والعمليات والصور والأيديولوجيات، وفي توزيع القوة في القطاعات المختلفة للحياة الإجتماعية، ومع إعتبارها كيانات وظيفية، إن البناءات المؤسسية للولايات المتحدة الأمريكية، والمجتمعات الأخرى تُنظم على أساس النوع، إن المؤسسات تطورت تاريخيا على أيدي الرجال ويسيطر عليها الرجال في الوقت الحاضر، وتفسر على نحو رمزي من خلال وجهة نظر الرجال في قيادة المراكز في الحاضر والماضي معا"[40].**

من خلال هذا المنظور؛ فان جوانب الحياة الإجتماعية التي تعامل على نحو تقليدي دون الرجوع إلى النوع، أو بصورة حيادية بعيدة عن النوع، إنما تعد في الواقع بمثابة تعبيرات عن النوع، وهذا الأسلوب في تناول النوع يوجه الإنتباه إلى تنظيم المؤسسات الإجتماعية وبنائها وممارستها، ويؤكد على الطرق التي تقوم من خلالها الجوانب الثابتة والقوية، والمسلم بها للنسق الإجتماعي بإنتاج إختلاف النوع واللامساواة وإعادة إنتاجهما، ويمكن تحقيق فهم أفضل لهذه الأفكار من خلال الأمثلة التالية:

[40] Acker Joan, Gendered institutions, Contemporary Sociologie, 1992,p p:567,569.

على سبيل المثال؛ المؤسسات التي يغلب عليها طابع النوع؛ في الحياة اليومية حالة الرياضة **Sport**، إذ تعد الرياضة مؤسسة واسعة الإنتشار (عالمية النطاق) وذات مدلول عالمي، وغالبا ما تمثل **المنافسة والقوة والسيطرة** قيما مركزية لهذه المؤسسة، ومثل المؤسسات الأخرى، فإن الرياضة تشمل أيضا أنشطة منظمة تغطي نطاقا عريضا من الحياة الإجتماعية، ويشمل المشاركين الرياضيين والحكام والمشجعين وغيرهم، بالإضافة إلى أنماط عديدة من المنظمات منها الكبير والصغير ويدخل الملايين من الصبيان والبنات إلى مجال الرياضة من خلال النوادي أو المدارس، كما تؤثر وسائل الإعلام مثل المواقع الإلكترونية والمجلات والتلفاز على تعرض الجمهور للرياضة والفرق والرياضيين، كما **تقوم** الهيئات المتحكمة مثل اللجنة الأولمبية الدولية International Olympics Commettee والإتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) Association Fedaration International de Football ، والشركات العملاقة مثل **أديداس** Adidas **ونايك** Nike **بأدوار** قوية في تشكيل الممارسات والسياسات والمعتقدات الرياضية.

ينتشر النوع بصورة عملية في كل من هذه الجوانب للرياضة، فتمثل الرياضة مؤسسة يغلب عليها طابع النوع Gendred Institutions ، لدورها في خلق ودعم المعتقدات حول اللامساواة والتباينات لدى النوع، والفرص المتباينة لكل نوع ليشارك في الرياضة، والموارد المتباينة المتاحة للسيدات والرجال المشاركين في هذه المجالات، ويمكن القول بأن هذه العناصر متداخلة وأكثر تعقيد.[41]

وتعد المنافسة والقوة والسيطرة؛ صفات ترتبط إرتباطا وثيقا بالرياضة، وغالبا ما يُنظر إلى هذه الصفات على أنها **خصائص ذكورية**، وعلى الرغم من أن الإعتقاد السائد بأن إختلافات الجنس الطبيعية، والتي تجعل من السيدات في وضع غير مناسب للمنافسة قَد فَقَدَ قُوته ؛ فإن الرياضة اليوم تساعد في تأييد تمايزات النوع واللامساواة **بأساليب** أخرى، ومثال على ذلك ما توصلت إليه الدراسة التي أجراها Messner حول ألعاب الشباب في كاليفورنيا في 2009 : أن النساء أصبحن يمثلن أمهات للفريق " Taem Moms "، بينما المدربون جميعا من فئة الذكور، بالرغم من أن الآباء الذين قابلهم Messner يعتقدون أن المشاركة في ألعاب الشباب كانت مفيدة للبنات والصبيان، فقد كانت ألعاب الشباب تنظم من خلال أساليب تهدف إلى دعم تمايزات النوع ولامساواة.

تساهم الرياضة في **تشكيل** أفكار من قبيل: أجسام الذكور والإناث ـ قدراتهم الجنسانية أو حدود قدراتهم...، وتواجه اللاعبات الإناث في العديد من الألعاب ضغوطا حتى لا يتم إعتبارهن شديدات القوة أو العدوانية، وينظر إلى المرأة التي تَعبُر عن هذا الخط على أنها شاذة جنسيا، هذه **النظرة** والوصف يمنع

[41] إيمي.إس.وارتون، مرجع سبق ذكره، ص 145.

بعض السيدات السويات من المشاركة في الرياضة ؛ وترى الصحفية الرياضية **Joan Ryan** 1995 ، أن شعبية الألعاب الرياضية مثل: الجمنازيوم والتزلج الراقص Figure Skating تنتج من كونها عروضا نسانية ! .

وغالبا ما تكون لاعبات الجمنازيوم رشيقات وصغيرات السن، كما يقوم شكل المرأة ومظهرها بدور كبير في لعبة التزلج الراقص، وترى **Ryan (1995)** أن المتزلجات لا يظهرن عضلاتهن أو عرقهن، فيستخدمن الماكياج، ويكون لديهن مستشارون في التجميل وراء الكواليس أثناء المنافسات، ويحصلن من التزلج على الصحة المستفادة من الرياضة دون اللجوء للعنف، وعلى الجمال المميز للرياضات النسائية دون اللجوء للمعاني الغامضة للشذوذ الجنسي؛ إن الرياضيات نجوم يرفرف حولها الوكلاء والمشجعون...

وتبرز أيضا **تباينات النوع** في شكل آخر في الرياضة، في أن **الإناث** يخلقن مجموعة مختلفة من الضغوط بالنسبة للرجال في مجال التزلج الراقص، والتحدي بالنسبة لهم هو تمييز أنفسهم عن الإناث، خوفا من إعتبارهم شواذا جنسيا، وتقديم أنفسهم على أساس ذكوري فيستخدمون الزي والموسيقى والحركة لإنجاز ذلك، لأن هذه الأشكال تعكس من التعبيرات الثقافية النزعة النسوية في الغرب.

وهنا يكون دور الإعلام الرياضي رئيسي وكبير، في تدعيم معتقدات على أساس النوع، فعلى الرغم من زيادة تغطية اللاعبات الإناث وألعاب النساء، إلا أن الألعاب التي تتضمن المرأة لا تزال ينظر إليها بصورة مختلفة عن الألعاب التي تتضمن الرجال، ومثال على ذلك ما توصل له كل من ستون **Stone** وهورن **Horne**، إلى أن هناك إختلافات في النوع من حيث التغطية الإعلامية في أولمبياد بريطانيا العظمى في فرق التزحلق، وعلى الرغم من تساوي حجم التغطية لكل منهما، إلا أنه في وصف اللاعبين الذكور والإناث كان يختلف وفقا لمعتقدات النوع التقليدية، فحسب **Stone** و**Horne** فانه يتم وصف اللاعبين الذكور على أنهم نشطاء وعدوانيين على سبيل المثال: بين" **Ben** " يهاجم بقوة، متحديا الخدعة تلو الأخرى...؛ بينما يتم وصف اللاعبات على أساس السلوك والمظهر بإستخدام عبارات "الملاك الالبي " **Alpin Angel** أو عارضة الأزياء **Twickenham** التي يبلغ عمرها 22 عاما، إن الإعلان والتغطية الرياضية المرتبطة بما يسمى الرياضة البديلة أو المتطرفة، تعتمد على صورة اللاعبين على أساس نوعهم.

وأضاف أيضا **Amy.S.Wharton**[42] أن هذه المناقشة كشفت جوانب مهمة وعديدة في المؤسسات، **أولا:** أن المؤسسات تعد مصدر مهم للمعتقدات الثقافية حول العالم الإجتماعي بما فيها المعتقدات حول النوع، وتقدم المؤسسات نصوصا مكتوبة **Scripts**، تصبح إرشادات للعمل، كون النوع أصبح عنصرا مهما للمنطق المؤسسي، الذي يحكم العمل والأسرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه المؤسسات أصبحت مصدرا لمعتقدات العديد من الأفراد حول ما هو حال الرجال والسيدات؟ وكيف يجب أن يكون؟ وتمد المعتقدات حول النوع هذه المؤسسات بنوع من التقييم، وبالتالي تشكل تنظيمها وممارستها وفي الواقع لا أحد يستطيع الهروب من هذه القوى المؤسسية، حتى هؤلاء الذين قد لا يشاركون في المنطق الذي يحكم المؤسسات، يجب عليهم على الرغم من ذلك الإستجابة لتلك المؤسسات كونها تقوم بتنظيم حياتهم.

ومن جهة ثانية، وكما هو معلوم أن المؤسسات تميل إلى أن تكون لها صفة الإستمرار الذاتي، وليس هناك حاجة إلى وجود نية شعورية، وغالبا لا تكون موجودة لخلق لا مساواة وإختلافات نوعية وإعادة إنتاجها، لكن يتم التسليم بالمعتقدات وتستمر الممارسات السابقة حتى يظهر **مجهود قوي مقصود لتغييرها**، وخير مثال على ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية، لم يصبح التمييز على أساس الجنس في التعليم غير قانوني، ولم يكن لدى البنات والسيدات فرصة متساوية للألعاب الرياضية التي تنظمها المدارس والكليات ،إلى غاية ظهور قانون التعليم المختلط في سنة 1972، رغم ذلك لا يزال النضال من أجل المساواة بين الجنسين في الرياضة والتعليم مستمرا إلى غاية اليوم الحاضر، مما يعكس القصور الموجود في أكبر المؤسسات الإجتماعية وأكثرها تأثيرا.[43]

ويقدم مؤلف الكتاب شروحات وأسئلة مهمة جدا حول التمايز والتفاضل، الذي تصنعه هذه المنظمات والمؤسسات، ويستهل بالأسئلة التالية:

---

[42] إيمي.اس.وارتون Amy.S.Wharton أستاذ علم إجتماع، ومدير كلية الآداب الليبرالية بجامعة واشنطن ـ فانكوفر ـ نشرت له بحوث دكتوراه حول اللامساواة بين النوع، وعلم إجتماع العمل، وسياسات الأسرة والعمل في الدورية السوسيولوجية الأمريكية Amereican Sociological Review والقوى الإجتماعية Social Forces والعمل والمهن Social & Occupationsبالإضافة إلى النشر بالمجلات العلمية المحكمة والكتب المحررة، كما قام بتحرير كتاب بعنوان: " العمل في أمريكا: التواصل والصراع والتغيير في 2002 الطبعة الثانية، والمشاركة في تأليف كتاب بعنوان علم إجتماع العمل: البناءات واللامساواة.

[43] ييمي.اس.وارتون، مرجع سبق ذكره، ص 149.

لماذا تعد أولمبياد الجمنازيوم[44] رياضة للبنات الصغيرات في مرحلة ما قبل البلوغ، والرجل القوي الذي لديه عضلات؟

لماذا الفرص ضئيلة للجمنازيوم بالنسبة للنساء البالغين والصبيان في مرحلة ما قبل البلوغ؟

هذه الأسئلة وغيرها كانت موجهة إلى طلاب إيمي. اس Amy.S.Wharton ، فكانت الإجابات سريعة وجاهزة ـ حسبه ـ كونهم يعتقدون أنه من **الطبيعي** أن الأفراد يفضلون مشاهدة البنات الصغيرات والرجال البالغين وليس العكس، ولكن يتساءل إيمي. أس مرة ثانية أنه لم يحاول أحدا أن يتساءل : لماذا يجب أن يكون هذا هو الطبيعي؟

وهذه الجوانب ـ حسب Amy.S.Wharton تؤكد شيئا واحدا قوة تأثير هذه المؤسسات وعدم خضوعها للفحص.[45]

3ـ النوع وعلاقات العمل غير الرسمية:

بينت بحوث أجريت حول السقف الزجاجي[46]؛ على إستبعاد السيدات من الممارسات الرسمية للسلطة داخل الوظيفة، حيث أظهرت أن النوع في العلاقات غير الرسمية داخل مكان العمل، وقد حظيت هذه القضية بإهتمام علماء إجتماع العمل، وفي مقال نشر عام 1949 حول المطاعم، وضح وليام فوت وايت William Foote Whyte، كيف أن النوع يدخل في العلاقات بين العاملين، وبعضهم داخل الوظيفة ويؤثر على سير العمل، ويرى وايت أنه بسبب نشأة معظم الرجال على أن يتوقعوا أن يكونوا في مواقع لهم فيها السلطة على السيدات، فإنهم لا يشعرون بإرتياح عندما يتطلب عملهم تلقي أوامر من السيدات، ويذكر Whyte إستراتيجيات عديدة يستخدمها الذكور الذين يقومون بوظائف تناسب النساء أكثر مما تناسب الرجال، حتى يتجنبوا تلقي أوامر من إحدى النادلات بشكل مباشر.

وعلى أنقاض الدراسة التي قام بها Whyte، حول التفاعلات التي يضفي عليها طابع النوع Gendered Interactions بعد حوالي ثلاثين عاما بين الطهاة والنادلات، قامت Kanter (1977) بفحص آليات النوع الكامنة في العلاقة بين السكرتيرة والمدير، ووصفت كيف يكون من الضروري أن

---

[44] لعبة كمال الأجسام، يسميها الغالبية الآن (الجيم).

[45] المرجع نفسه، ص 150.

[46] مجموعة من الحواجز المصطنعة التي تنشأ عن التحيزات التنظيمية أو السلوكية والتي تمنع الأفراد المؤهلين من التقدم في منظمتهم .

لمزيد من المعلومات: الاطلاع على المقال العلمي للباحثة حول خلفيات نشوء مفهوم السقف الزجاجي بمجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 2 بالمنصة الالكترونية الجزائرية.

تعمل السيـــدات في مواقع أعمال السكرتاريا بأدوار الزوجات في المكتب Office Wives، وما أشارت إليه Kanter أيضا بمصطلح إستعـــــارة زواج" metaphor marriage يقدم وصفا ملائما للعلاقة بين السكريترة والمدير، والتي تتضمن عناصر مثل : إمتيازات أكبر للمدير وعمل أقل للسيدات عندما يلحقن بالرجال أصحاب المكانة العالية، وتوقعات لخدمات شخصية تتضمن العمل المنزلي داخل المكتب، وتقسيم العمل بينهما حيث تقوم المرأة بالدور المساند للرجل في أعماله والرجل بدور المقدم Providing role.[47]

إن **النوع** يظل متجسدا في **العلاقات غير الرسمية بين النساء والرجال في العمل،** وهذا ما أظهرته الدراسات العلمية الحديثة، ومثال على ذلك ايضا: الدراسة التي قامت بها بيرس Pierce في بحثها حول **قانون الشركات** بفحص العلاقات بين المحامين (معظمهم رجال) والمتدربين في مهنة المحاماة Paralegals وأغلبهم من النساء، وعلى الرغم من أن المحامين والمتدربين إشتركوا في القيام بمهام متشابهة (البحث القانوني والدفاع) وكانوا يعتمدون على بعضهم البعض في العديد من الجوانب، إلا أن العلاقات بين مواقع الطرفين كان يضفي عليها النوع بصورة كبيرة، وذكرت Pierce في خلاصة دراستها: " بنائيا أن مواقع المحامين المتدربين قد صممت على نحو خاص للسيدات لدعم المكانة العالية للرجال، وإن محتوى عمل المحامي المتدرب يكون متسقا مع إدراكنا الثقافي للسلوك المناسب للزوجات التقليديات والأمهات"، وبهذا النحو يكون على المساعدين القانونيين (**أغلبهم نساء**) الإذعان للمحامين وخدمتهم، كما يكون من المتوقع من المحامين الإعتماد على هؤلاء المتدربات في القيام بدور وتوفير الرعاية.

وفي مستوى أكثر أهمية، **تقسيم العمل على أساس النوع** ، فهو وكما وصف يسير بالتوازي مع الطريقة التي غالبا ما يتم بها وصف العلاقة بين السيدات والرجال في المجالات الأخرى للحياة خارج نطاق مكان العمل، وحسب الدراسة التي أجرتها بيرس، أن أوجه هذا التقسيم للعمل عدة، فهو يعكس" **عقيدة الفصل بين المجالات** " doctrine of separate spheres التي تبرز أن الرجال يتوقع منهم أن يشتركوا في العمل الإنتاجي، بينما تقوم السيدات بتقديم الرعاية والدعم، وهذه العلاقة تعد أساسية لنموذج العزل الأفقي، والذي تُلزم فيه من السيدات أن تتفوق في أدوار التربية والدعم المعنوي ، والرجال في مهام أكثر أداتيه وإنتاجية.

إن التشابه بين **أدوار النوع** خارج العمل وداخله؛ يعد إشكالية يجب أن تحاط بين اعتبارات المفكرين والعلماء في دراسات النوع، وهذا ما دعا إليه كل من ليدنيفا Led Nieva وجوتك Gutek

[47] بيمي .اس . وارتون ، مرجع سبق ذكره، ص 332.

(1981)، لتقديم مفهوم " إسقاط دور الجنس"**(النوع)** Sex role Spillover كوسيلة لإضفاء طابع النوع على علاقات العمل، إن الإسقاط **Spillover** عملية تتسرب من خلالها توقعات النوع للسلوك، التي تنبثق خارج مكان العمل ببطء إلى علاقات العمل، وبالتالي يقدم الإسقاط نمطا أخرا من التفسير لإضفاء طابع النوع.[48]

مما سبق طرحه؛ ثبت أن للمعايير الاجتماعية والثقافية تاثيرا كبيرا يحدد للفرد أدوراه ومكانته الاجتماعية من منطلق نوع جنسه سواء على مستوى العلاقات الرسمية او غيرها، والخروج عن هذا الإطار المحدد يعد تهديدا للفرد(الجندر) يمكن أن يصبه في حتى خانة الشذوذ الجنسي(في الثقافة الغربية) والفرد اللاسوي(في الثقافة العربية)، ونلاحظ ايضا أن المجتمع الغربي المعاصر لا يزال ينتج صور نمطية حول الأدوار والمكانة للجنسين، وفقا لنوع جنسيهما على الرغم من التصدي العلمي والعملي لهذه المعتقدات والقيم السلبية بمختلف الأساليب والوسائل المعاصرة، والتحسيس المستمر بأهمية المساواة بين الجنسين في الفضاء العام، والقضاء على التمييز بجميع أشكاله وصوره، وتبعات ذلك الإيجابية على الفرد وعلى المجتمع والإقتصاد...

كما يظهر أيضا الكيفية التي يصنع بها التمايز في الأداء بين الجنسين، في النشاط الرياضي بإعتبارها مؤسسة تمارس نشاط ترحب به كل الشرائح من المجتمع ، ورغم عالميتها، إلا أنها تساهم في إنتاج لا مساواة بين الجنسين، كما نفهم أيضا من خلال الطرح أعلاه، الدور المهم لوسائل الإعلام في تعزيز هذا التفاضل بين الجنسين، في النشاط نفسه من خلال دعم هذه المعتقدات وأفكار النوع .

ويبرز أيضا أهمية التنشئة الإجتماعية المؤسسية في إنتاج معتقدات التمايز والتفاضل على أساس النوع، وهو عنصر مهم للغاية سبق وأن أشرنا لدوره بالمقاربة النظرية بالتفصيل في كيفية خلق هذه المعتقدات وتعزيزيها.

سادسا: الجنــدر في دراسات الإعــلام:

1ـ النوع وسلوك المستهلك:

أكدت الدراسات العلمية الإعلامية ذات المنظور الجندري (النوع)، أن الصور النمطية لها دور كبير في إعطاء التعريف للدور الجنساني العام، في المجتمع للجنسين والقدرات المختلفة لهما، كما يتأثر الناس بشكل عام بثقافاتهم ودور الجنسين، من خلال الكلمات والرموز التي لها معاني مختلفة إعتمادا

[48] المرجع نفسه، ص 334.

على الثقافة، ويتم تفسيرها بشكل مختلف من قبل المتلقي المستهدف، لذلك فإن المجتمع له دور كبير ومؤثر في تقرير ما إذا كان المنتَج أو العلامة التجارية ينبغي أن تكون لها صورة ذكورية أو أنثوية، بناءا على ما هو مقبول إجتماعيا، وهذه الرسالة موجهة أولاً وقبل كل شيء إلى السوق السويدية مع مراعاة بُعدَها الثقافي الذي يصف ويقارن المساواة وتصورات النوع الإجتماعي، علما أن السويد هي الدولة الأكثر أنوثة في العالم (الدولة التي تعتقد بالمساواة بين الجنسين في جميع المجالات والمستويات)، ما يعني أن السويديون ليبراليون للغاية عندما يتعلق الأمر بأدوار الجنسين، ولديهم تسامح كبير عندما يتعلق الأمر بتخطي الحواجز بين الجنسين.

كما أن الإختلافات بين الرجال والنساء واضحة في سلوك الإستهلاك، وفي كثير من الأحيان ترتبط المنتجات بجنس معين، ما يعني أن المنتج أو العلامة التجارية تمنح المستهلك إرتباطًا بدور الجنس والصورة النمطية، أو تشبع المنتج أو العلامة التجارية بصورة ذكورية أو أنثوية.

بالإضافة إلى ميزات التصميم المرئية، تفرض على المؤسسات إدراج القضايا الرئيسية التي يجب على الشركات أخذها في الإعتبار عند فحصها إمكانات السوق لمنتج جنساني معين منها :

السمات الأساسية للجنس(للنوع): القوة الذكورية (البنية الجسمية) ـ الوداعة الأنثوية ـ الجمال... باعتبارها الأكثر أهمية لمنتج معين، والترويج له مبراعاة نوع الجنس، إنها التزامات بالنسبة للمؤسسة لا بد من مراعاتها وهي مؤكدة وفعالة، إنها إقتراحات لا بد من الأخذ بها، وإلا يمكن أن تخلق مشكلة للمنتج والمؤسسة، إن متطلبات ومحظورات دور الجنس(النوع)، والصور النمطية التقليدية للجنسين في المجتمع، واضحة تمامًا تضع المرأة في المنزل ورعاية الأسرة والتمثيل المهذب لها أولاً، أما الرجال فهم الأقوياء وواجبهم الأعمال والأدوار خارج المنزل، فهم صناع قرار ومستقلون ومعيلون قادرون على المسؤوليات وموثوقون (الجنس التقليدي)، لا تكون الصور النمطية والمحظورات ذات أهمية بالغة إلا إذا كان السوق المستهدف يعيش نمطا ثقافيًا تسود فيه القيم التقليدية وأدوار الجنسين التقليدية [49].

سابعا: تجريه دولة الإمارات العربية المتحدة لإدماج النوع الاجتماعي

في إطار سعي الإمارات العربية نحو النهوض بالمرأة، وتشجيعها لتشارك في العملية التنموية، ظهرت الحاجة إلى دمج قضايا النوع الإجتماعي، في التخطيط الإستراتيجي والقرارات السياسية، وتخصيص الموارد، وعلى هذا الأساس كان تعاون مشترك بين الإتحاد النسائي العام وبرنامج الأمم

[49]Berntson, Annie & al , Op cit, p19.

المتحدة الإنمائي، والمملكة المتحدة لتطبيق خطة عمل شاملة لبناء القدرات والتي تعنى بشؤون المرأة، وهي الإتحاد النسائي العام عبر التدريب على المهارات التنظيمية وإدماج قضايا المرأة في التنمية.[50]

1ـ الهدف من مشروع المبادرات الوطنية لإدماج النوع الاجتماعي:

كان الهدف من عملية إدماج مفاهيم النوع الإجتماعي، في التنمية بدولة الإمارات العربية هو تضييق وتقليص الفجوة في الفرص الإنمائية المتاحة للنساء والرجال، والعمل على تحقيق العدالة بينهم، كجزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسات وسياساته، إذ يتم من خلال عملية إدماج النوع الإجتماعي تقييم نتائج عملية تخطيطية سواء كانت تشريعية أو سياسية، بما في ذلك سن التشريعات للرجال والنساء على حد سواء، وأخذ في عين الإعتبار خبرات الرجال والنساء ورصد وتقييم جميع الأنشطة، ووضع حلول للتغلب على الحواجز التي تحول دون وصول الرجال والنساء إلى الموارد وإحتياجاتهم لتحسين أحوالهم المعيشية.

2ـ تمكين النوع الاجتماعي:

يقصد به قدرة الرجال والنساء على إدارة حياتهم، بشكل يمكنهم من تحقيق إحتياجاتهم وأهدافهم، وإعتمادهم على ذواتهم وإتخاذ قراراتهم بشكل فردي أو جماعي، وعملية التمكين تعتمد على البيئة التي تضمن هذه القيم، وتساعد على خلق الظروف المناسبة لتمكين الرجل والمرأة وإكتساب كل ما يلزم من الموارد اللازمة، والمعرفة والقدرة التطبيقية والتمثيل السياسي.

3ـ بناء قدرات الإتحاد النسائي العام ومؤسسات المجتمع المدني:

في هذا الإطار؛ تم التعاقد مع مركز البرامج الخاصة والتعليم المستمر التابع لجامعة الإمارات العربية المتحدة، لتنظيم دورات مشروع المبادرات الوطنية، حول إدماج النوع الإجتماعي واجراء دورات تدريبية عامة ومتخصصة في المهارات التنظيمية، لكل أقسام الإتحاد النسائي العام، كما تم التعاقد مع شركة كمبيوبيس لتطوير مهارات إستخدام الحاسب الآلي، بالإضافة إلى التعاقد مع مركز بيرلتز لتطوير مهارات اللغة الإنجليزية، وفيما يلي أهم الدورات التدريبية التي نُفذت في هذا المجال:

- السكرتارية التنفيذية وإدارة المكاتب الكترونياً.
- مهارات التفاوض الفعال.

---

[50] دولة الإمارات العربية المتحدة، الاتحاد النسائي العام، المبادرات الوطنية لإدماج النوع الاجتماعي في دولة الإمارات العربية المتحدة ـ انجازات وجهود ـ ط1، 2009 ص 13.

- مهارات إعداد وكتابة المراسلات والتقارير الإدارية الفعالة.
- إدارة الوقت وضغوط العمل.
- دورات في اللغة الإنجليزية.
- أصول المحاسبة لغير المحاسبين.
- تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى.
- مهارات القيادة.
- المهارات الإشرافية والقيادية.
- دورات متنوعة في مجال الحاسب الآلي، إشتملت على:

Word, Excel, Power Point, Access.

- دورة تدريبية في مجال Network ·
- دورة تدريبية في مجال CCNA ·

4ـ انجازات التدريب على النوع الاجتماعي :

من بين إنجازات المشروع:

إجراء تقييم شامل لإحتياجات موظفات الإتحاد النسائي العام، بهدف تقييم متطلبات التطور لديهن، وفقاً لجدول أعمال النهوض بالمرأة ، مع التركيز على إعداد مدربات من موظفات الإتحاد النسائي العام والجمعيات النسائية في الدولة، وذلك لضمان إستدامة المشروع.

عقد جلسات التوعية بمفهوم النوع الإجتماعي، لفتح الحوار مع المؤسسات الرئيسية في الدولة، وتم تنظيم دورات تدريبية وحلقات نقاشية، وتدريب مدربين في النوع الإجتماعي، من قبل خبراء دوليين معتمدين، وخبراء إقليميين ومحليين، وذلك بتحديد مدة زمنية معينة ما بين مارس 2006 إلى ديسمبر 2008، كما عقدت سلسلة من البرامج التدريبية التي إستهدفت بناء القدرات والمهارات التنظيمية، لموظفات الإتحاد النسائي العام ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك بهدف تمكينهم من إدارة المشروعات بفاعلية تتضمن ما يلي:

1.دورات تدريبية حول مفهوم النوع الإجتماعي (تنظيم ورشات تدريبية)، بمقر الإتحاد النسائي العام، كان هدفها التعرف على مفاهيم: النوع الإجتماعي ـ النوع ـ الجندر .

1.1.التعرف على أهم الإتفاقيات الداعية له.

2.1.النوع الإجتماعي وتشريعات العمل.

3.1.النوع الإجتماعي والشؤون الإجتماعية.

4.1.التعرف على الفئات الأساسية، لتحليل النوع الإجتماعي.

.الهدف منها: تقليل الفجوة التنظيمية بين الجنسين في المؤسسة

2.دورات تدريبية في مجال تنفيذ إتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة، السيداوCEDAW ، يقوم بتنفيذها مجوعة خبراء في النوع الإجتماعي .

1.2.التعرف على تحفظات دولة الإمارات حول الإتفاقية.

2.2.مناقشة الإستراتيجية الوطنية لتقدم المرأة، وكيفية دمج الجندر في هذه الإستراتيجية.[51]

ثامنا: العوائق التنظيمية للنوع في المؤسسة :

حسب ما حددته دراسة حول موضوع العقبات التنظيمية للمرأة العاملة وفي مقدمتها "السقف الزجاجي" "Breaking the Glass Ceiling" (Morrison 1987) خلصت النتائج الى وجود أربعة عقبات تعيق عمل المرأة في الإدارة بصفة خاصة، والمؤسسة بصفة عامة أهمها الفصل الرأسي الذي يبدأ مع الفصل الأفقي، العقبة الثانية اقتصار دور المرأة على ما يُعَيُنه لها المجتمع والثقافة(متطلبات دور الجنس)، حيث تبقى حبيسة هذا التعيين، وهو ما يصبح عائقا كبيرا وغير مرئيا أمام وصولها إلى مناصب قيادية بالمؤسسة، العقبة الأخرى ضعف الشبكات التنظيمية أو المهنية ما يعيق تقدمها المهني، والتي تعاني منها المرأة أيضا من الثقافة التنظيمية الذكورية، بالإضافة إلى تركيز باحثين آخرين(St-Onge et Guérin) أشاروا في دراساتهم إلى صعوبة التوفيق بين العمل والأسرة.

وتعد الجزائر من الدول التي واكبت هذا التحول في موضوع الجندر، من خلال إنشاء قوانين تعزز من مكانة المرأة الإجتماعية والإقتصادية، لاسيما القانونية مثل قانون الأسرة وقانون العمل، وذلك بإعطائها حقوق تحميها في المستوى الإجتماعي، وفتح مجال العمل أمامها ووضع حقوق ووجباتها ضمن هذا الإطار، والوضع المناسب لها في المجتمع، وحمايتها مهنيا وإجتماعيا.

أما على مستوى المؤسسات الجزائرية؛ فهي لم تكن بمنأى عن هذه التغيرات السوسيو–ثقافية والإجتماعية والإقتصادية التي مست العالم، وخاصة التغير الذي شهدته المؤسسات الجزائرية من خلال الوجود المتزايد للمرأة في الحياة العملية، وعلى جميع المستويات خاصة في السنوات الأخيرة، إذ أصبح يشكل هذا التحول أحد ركائز التغيير الإجتماعي والثقافي والإقتصادي الذي تعيشه الجزائر منذ أكثر من خمسين سنة من إستقلالها، ويمثل مواكبة المرأة الجزائرية لمسار التغيير الحاصل إنعكاسا لدورها وفعاليتها

[51] المرجع نفسه، ص 17.

في مختلف الميادين سواء تعلق الأمر بالمدرسة أو الأسرة أو العمل أو الحياة السياسية، كما أنّ أداء المرأة وتأثيرها في عملية التغيير في المؤسسات يقاس بمدى التركيز على دورها في إثبات فعاليتها لما تقوم به من خلال مخططات إستراتيجية بالمؤسسات، ومدى تثمين جهودها والإعتراف بها كفاعل إجتماعي، وكقيمة إجتماعية حقيقية تضيف للمؤسسة الجزائرية ([52])، لكن مايعاب على المؤسسة الجزائرية أنها لم تستطع وضع إستراتجيات عامة أو إتصالية تعنى بمفهوم النوع الإجتماعي والبحث فيه، أو دراسة إشكالات من هذا النوع من الدراسات خاصة الإتصالية منها، والتي أضحت من أكثر المواضيع اهتماما في الدول الغربية وحتى بعض الدول العربية، مثل الأردن والإمارات العربية والمغرب .

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل؛ إبراز أولى أهم إهتمامات الدراسات العلمية للتنظيم، خاصة منها علم إجتماع العمل في مراحله الأولى، مع تسليط الضوء على التطور المصاحب لهذه الدراسات في علاقته ما بين المؤسسة والعمال من منظور عام من دون تفحيص وتفكيك لهذه اليد العاملة، بغض النظر عن طبيعة جنسها، وكيف كانت أشكاله الأولى منصبة فقط على الجانب التقني والتسييري مع تغييب اهمية بعد النوع في هذه الدراسات العلمية.

وهذا حسب ما أرجعته الدراسات العلمية كون علم إجتماع العمل تأسس طويلا على العمل الذكوري بالمصانع الأوروبية، واعتباره المطلق بأن العامل ذلك الذكر المختص في مجال الصناعات الكبرى.

[52] المرأة الجزائرية والتغيير: دراسة حول دور وأداء السياسات العمومية ، مجلة انسانيات، تاريخ الولوج .2016/06/30. http://insaniyat.revues.org/13678

الفصل الثالث

الإستراتيجية التنظيمية وقيم المدراء

تمهيد

أولا: الإستراتيجيـــة التنظيميـــة

1- المــدراء الإستراتيجــيون

1.1ـ التفكيــر الإستراتيجي

2.1 ـ التخطيط الإستراتيجي

3.1 ـ الاتصال الشخصي(المباشر) كإستراتيجية تنظيمية للقيادة الادارية العليا

ثانيا:الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

1 ـ اهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

2.1. ـ سياسات إدارة الموارد البشرية

ثالثا: القيـم التنظيميـــة

1ـ مفهوم القـــــيم

1.1ـ أهمـية القيـــم

2 ـ القيـــمالتنظيمية

1.2 ـ العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم التنظيمية

1.1.2 ـ القيم المؤثرة في السلوكيات التنظيمية للأفراد

رابعا: قيـــم المـــدراء

1ـ رؤية المــدير

2ـ القيادة الإدارية بالقدوة الحسنة

3ـ الفـــكر الإداري في نظـــام الحوافز

4 ـ التحفيز كقيمة تنظيمية في وعي المدراء

خامسا: ثقافة الإدارة والمؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر تحديد الأهداف العامة للمؤسسة من العناصر الأساسية التي تعود إلى المدير وحده، على إعتبار أنه الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع من جهة، ومن جهة ثانية فإنه هو المقرر، والأهداف تعبر عن نظرة إستراتيجية للمدراء، كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف والتأكد على مدى حصول القبول الجماعي لهذه الأهداف العامة والمنبثقة منها الأهداف الإستراتيجية للإتصال.

أولا: الإستراتيجيـــة التنظيميـــة:

يمكن للمؤسسة أن تساهم في عمليات التغيير الاجتماعي وذلك بتغيير السمات الشخصية للأفراد(الجندر) بما يتماشى مع أهدافها والقيم التي تتناسب معها، من خلال ما يتلقوه من رسائل رسمية وغير رسمية بشأن عدم المساواة بين الجنسين – أو المساواة – داخل المؤسسة عبر سياسات توجيههم وتدريبهم، وقراءة السياسة التنظيمية، وتصوراتهم نحو الأجور، وكيفية معاملة النساء في مقابل الرجال داخل المؤسسة ، فضلا عن إدراكهم لمناخ التنوع ، وقد تبين أن **التنشئة الاجتماعية التنظيمية** على مر الزمن تؤدي إلى تغيير قيم أعضاء المؤسسة **وشخصياتهم** لتتناسب بشكل أفضل مع قيمها، ويمكن أن تعمل **عمليات التنشئة الاجتماعية** هذه على تغيير مستويات أعضائها من **التحيز الجنسي،** كما يمكن أن تتزايد مستويات التحيز الجنسي في أماكن العمل التي تتسم بمزيد من التحيز الجنسي بسبب تحول معتقداتهم المعيارية بسبب التعرض للتمييز المؤسسي ضد المرأة والمواقف والسلوكيات الجنسية الأخرى والانحياز الجنساني في الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ، ويمكن لهذه **العمليات** أيضا أن **تدفع صانعي القرارات التنظيمية** إلى **اعتماد مواقف** أقل **تحيزا** في سياق مكان العمل **تتسم** بقدر أكبر من **المساواة** بين **الجنسين،** وهكذا...

وعليه... ينبغي ربط مبادرات التنوع بالاستراتيجيات الرامية إلى خلق حالة عمل للتنوع بالمؤسسة التي لديها **استراتيجيات تنظيمية** متعددة (التسويق، الانتاج، السعر...)، وقد تبرر المؤسسة التي تحاول الابتكار والنمو مثلا استراتيجية حول زيادة التنوع بين الجنسين على أساس أن المجموعات المتنوعة لها وجهات نظر متعددة بشأن مشكلة تنطوي على إمكانية توليد حلول جديدة ومبتكر، وعلاوة على ذلك، يجب على **قادة المؤسسات** أن ينقلوا دعما قويا لسياسات الموارد البشرية لكي تنجح، بالنظر إلى نفس سياسة الموارد البشرية داخل المؤسسة، تؤثر المواقف الشخصية **للقادة** تجاه السياسة العامة على

مستويات التميز الموجودة داخل وحدتهم ، ويتألف مناخ المؤسسة من التنوع من **تصورات الموظفين المشتركة** بأن هياكل المؤسسة وعملياتها وممارساتها ملتزمة بالحفاظ على التنوع والقضاء على التمييز، وفي المؤسسات التي يرى فيها الموظفون مناخا قويا للتنوع، تؤدي برامج التنوع إلى زيادة جاذبيتهم والحفاظ عليهم ، والتمييز في تقييمات الأداء يمكن التقليل منه من خلال استخدام تدابير موثوقة لسياسات الموارد البشرية تستند إلى توقعات واضحة للأداء الموضوعي وأن تطبق هذه الممارسات باستمرار في جميع تقييمات العمال، والأهم من ذلك، يمكن الحد من مستوى التمييز الجنسي الذي ينفذه صانعو القرارات التنظيمية عن طريق إضفاء الطابع الرسمي على سياسات الموارد البشرية، وعن طريق التحكم في الحالات التي تتخذ بموجبها القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

وللحد من التمييز لدى **صناع القرارات التنظيمية** وسياسات الموارد البشرية وهي التركيز مباشرة على القضاء من المعتقدات والافتراضات الجنسانية، والتدخلات التي تهدف إلى الحد من هذه المعتقدات وعادة ما تنطوي على **التدريب والتكوين** على **التنوع**، مثل الندوات، الدورات التكوينية، أو ورشات العمل...ويشمل هذا **التدريب أو التكوين** على جلسة أو أكثر تتضمن **مناقشات تفاعلية ومحاضرات** ومهام عملية، إذ من خلال التدريب يتم تعليم الرجال والنساء مفاهيم حول التحيز الجنسي وكيفية بناء الأدوار الجنسانية في المنظمة، وقد أظهرت الدراسات أن هذه التدخلات القائمة على **حلقات العمل** فعالة في الحد من مستويات التمييز الجنسي، ولكن لها آثار غير متناسقة على التمييز الجنسي.

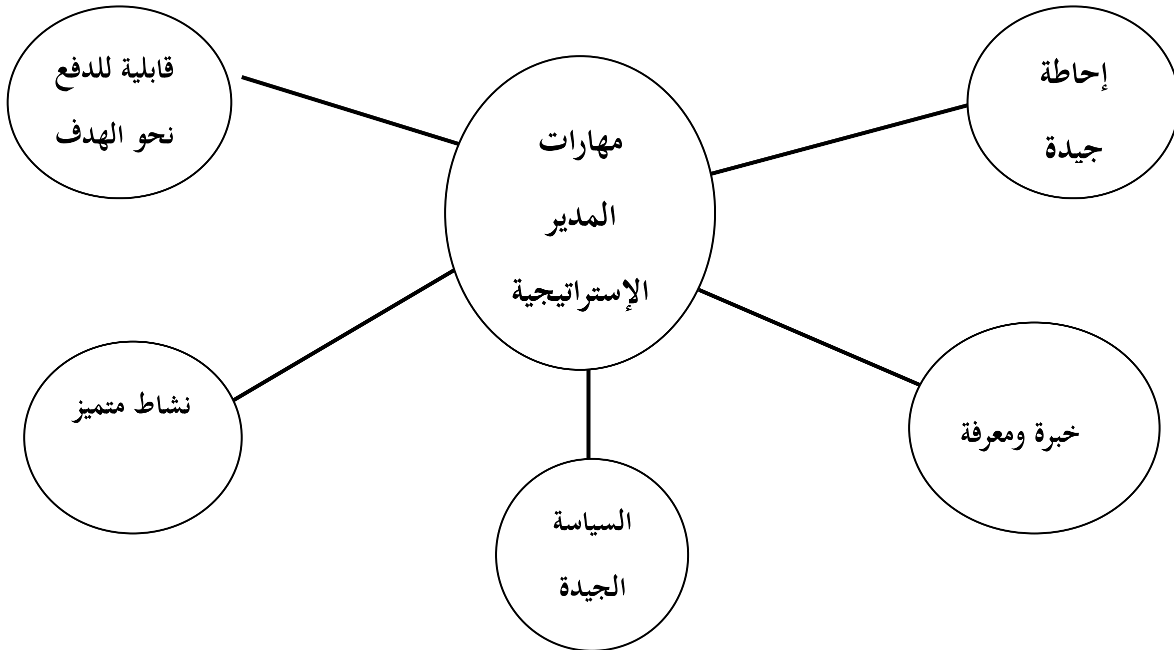
1- المدراء الإستراتيجيـــيون:

يتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين، فقد حدد (Dracker) صفتين رئيسيتين للمدراء الإستراتيجيون:[1]

الأولى القليل منها مستمر، أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة، وبالتالي فإنه يقوم بالمهام ذاتها من فترة إلى أخرى، و**الصفة الثانية** لمهام المدراء الإستراتيجيون أنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل، إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ للمستقبل.

[1] Drucker P.F Management: Tasks Responsabilities Practices, Hpper and Row, New York, 1974, p: 613.

شكل رقم (18): يوضح خصائص ومهارات المدير الإستراتيجية.



ويختلف السلوك التنظيمي باختلاف شخصيات المدراء الاستراتيجيين (القيادة الإدارية العليا)، كونهم قمة الجهاز الإداري، ويقع عليهم عبء تسيير المؤسسات والنشاطات واتخاذ القرارات المحققة لأهداف المؤسسة، لما توكل لهم من مسؤوليات كبيرة يتم انجازها عن طريق الآخرين، كونهم أصحاب القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، وهم منطلق التفكير في الخطط الاستراتيجية يضعونها لتنظيم سير العمل وعلى أساسها يوجه المرؤوسين وتراقب أعمالهم وتصحح أخطاءهم ....

وذلك كله من اعتبارهم قمة الجهاز الإداري، وعليه فان فكرهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكهم التنظيمي ينعكس على جميع مكونات التنظيم الإداري، حيث يتصف المدراء حسب سلوكهم التنظيمي وطريقة ممارستهم التأثير وتحفيز مرؤوسيهم خاصة في الإدارة الوسطى بالاستراتيجيين[2].

1.1- التفكيـــرالإستراتيجـــــــي:

تعتبر القيادات الإدارية ذات أهمية كبيرة بالمؤسسات، لأنها الوحيدة التي توكل لها مهام تحديد الاستراتيجيات والسياسات التي تطبق بالمؤسسة، وينظر الموظفون في الإدارة الوسطى إلى قياداتهم في

[2] صالح بن علي البهلوان الغامدي، المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ـــ دراسة وصفية ـــ رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، 2012، ص 43.

المستويات العليا طلبا للنصح والإرشاد، وهم بحاجة إلى وضع مستوى معياري يتحدد لهم من قبل قيادتهم العليا[3]، وبالتالي فإنهم على إستعداد لتقمص أدوار وأساليب القيادات الناجحين في المستويات العليا، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على **الإحترام** وتمتلك القوة والتأثير على وضع الإستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

لذلك فالتفكير الإستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الإستراتيجيين في الإدارة العليا، ما يحتم عليهم أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والإستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتبني سلوكيات تنظيمية واتصالية منبثقة عن هذه الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار عبر الخطط والأهداف المسطرة، إضافة إلى إشتراك القيادة الادارية العليا مع المستويات الإدارية الوسطى(مدراء الأقسام) كمدراء التسويق والإنتاج والمالية والأفراد والبحث والتطوير في وضع إستراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم، داخل حدود استراتجيات المؤسسة.[4]

2.1 ـ التخطيط الإستراتيجي:

يرتبط التخطيط الاستراتيجي في نظر الإستراتيجيين بالأهداف المرنة، التي يمكن تعديلها بناءا على تطور الأحداث الميدانية، فالتخطيط الإستراتيجي هو الذي يبدأ بالحركة حتى أثناء التخطيط، على **إعتبار أن الإحتكاك بالواقع** جزء من هذا التخطيط، لهذا فإن المؤسسات في العصر الحاضر ملزمة بأن تواجه بإستمرار تحديات تدفعها لأن تكون أكثر إستراتيجية في جهودها التنظيمية وخاصة الإتصالية منها، بمعنى أن تكون مجموعة جهودها الإتصالية أكثر من مجرد أنشطة معزولة كنشر إعتباطي لمطبوعات أو تقارير صحفية...، فالتخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون أكثر ترويا وإبداعا وإدراكا، وأقل عرضة للتعامل الإرتكاسي في الأنشطة الإتصالية، فالمؤسسة مطالبة بأن تعتبر الإتصال مطلبا حيويا يجب إدماجه في كامل هيكلتها.[5]

---

[3] ديف ومايك ودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحيم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص55.

[4] زكريا مطلك الدوري، الإدارة الإستراتيجية ـ مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ـ دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 50.

[5] Julia Coffman: Strategic Communications Audits; Prepared for the communications Consortium Media Center; Washington Dc 1224). P1

وعلى هذا الأساس يعد التخطيط الاستراتيجي أساس بناء الاستراتيجيات التنظيمية وخاصة الاتصالية منها، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على أحسن وجه دون تخطيط لها، وهذا ما أكده التعريف التالي إذ يرى:

إن الإستراتيجية الإتصالية عملية مبنية على قاعدة معلومات إرشادية (خطة) وموجهة حسب النتائج المرجوة، تجمع أواصر العاملين تحت لوائها، وهي أساسا تشكل رباطا لعناصر الخطة التي درست الواقع المحلي، وتفضل تعددية أنساق الإتصال لتحرض على التصرف المدروس، والايجابي وللتغيير الاجتماعي المنشود.[6]

وفي ذات السياق، كشفت دراسة علمية حديثة حول علاقة الإتصال بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية أن هناك 65.13 % من مجتمع البحث أقاموا علاقة طردية بين ضعف الإتصال وإنسداد قنواته، وظهور الصراع بين أفراد وفئات مجتمع المؤسسة الجزائرية.

وعلاوة على هذه النتيجة؛ أكدت الدراسة على أهمية الإتصال داخل المؤسسة ودوره في ترشيد مختلف العمليات الإدارية، من إتخاذ قرارات وتنسيق وتوجيه ورقابة وغير ذلك من العمليات، إذ صرح ذلك حوالي 37.42 % من عينة الدراسة، أن كل عملية إدارية يتوقف تنفيذها ونجاحها على مدى فعالية الإتصال.[7]

ما يستشف من هذه الدراسة؛ هو أن المؤسسة الجزائرية تفتقر إلى قواعد التخطيط الاستراتيجي لبناء إستراتيجيات تنظيمية وإتصالية، بالإضافة إلى غياب قنوات إتصالية تعزز نمو علاقات إنسانية ومناخ إجتماعي مساعد على العمل، وهو عامل مساعد على ظهور الصراعات التنظيمية بين الأفراد في التنظيم الواحد، لكن ما يؤخذ على نتائج هذه الدراسة هو عمومية الطرح وغياب التفكيك والتحليل الدقيق في توضيح أشكال هذا الصراع بشكل من التفصيل، ومن هي الفئات المتصارعة، بمعنى تحديد الأفراد المتنازعين حتى يتسنى الفهم والمعالجة الصحيحة لدراسات أخرى في المستقبل وللصناع القرار بالمؤسسات، إضافة إلى ذلك، وهو العنصر الأهم هل الأفراد المتنازعين من جنس واحد؟ أم هي نزاعات بين الجنسين(المرأة/ الرجل)...، فإذا كان الصراع بين فئة واحدة (الرجال مثلا) يكون الأمر أقل خطورة مما إذا كان الصراع قائما بين جنسين مختلفين.

---

[6]Unicef: strategic communication for behaviour and social change in south asia, (unicef), Regional office for south Asia, February 2005, p 6.

[7]الطاهر أجغيم، مرجع سبق ذكره، ص12.

3.1 ـ الاتصال الشخصي(المباشر) كإستراتيجية تنظيمية للقيادة الادارية العليا:

يعد الاتصال الشخصي ذو أهمية بالغة في المؤسسة لا تقل أهمية عن أنواع الاتصالات السائدة الأخرى، كونه يتم وجها لوجه بين مرسل ومستقبل، سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة(قيادة ادراية/اطارات)، واهم ما يمز هذا النوع من الاتصال هو الفهم والاستيعاب والتأثر والتجاوب، أو تعديل سلوك أو اتجاه، بالإضافة إلى وجود طرفي العملية الاتصالية في وقت ومكان واحد، ووسائل هذا الاتصال تتمثل في مختلف أشكال الاتصال اللفظي وغير اللفظي (ندوات ـ لقاءات ـ اجتماعات ايماءات ـ الاصغاء...)، ويفقد قيمته هذا النوع من الاتصال في حالة غياب احد طرفي الاتصال عن الحضور، حيث يصبح غير محقق الهدف المرجو منه، ومن ايجابيات هذا النوع من الاتصال ايضا انه ملموس ومحسوس، حيث يمكن المشاركين في العلمية من استخدام حواسهم في التعرف على وسائله الظاهرة، ما ينتج عن ذلك من ردود أفعال مباشرة.[8]

وتأتي أهمية الاتصال الشخصي عند نشر الأفكار المستحدثة خاصة، حيث يؤكد ذلك e.m.rogersعلى أهميته في مرحلة التقييم، إذ يتكون لدى الفرد الحكم العقلي على قيمة الفكرة المستحدثة وذلك لأسباب نذكر أهمها:

1. الاتصال الشخصي يسمح بتبادل الافكار من ناحيتين، والشخص الواقع عليه الاتصال قد يحض من صاحب الاتصال بمعلومات إضافية أو بتمحيص لهذه المعلومات، التي تدور حول الفكرة المستحدثة.
2. الاتصال الشخصي يؤثر على السلوك، كما انه ينقل الأفكار، وفي معظم الحالات يكون للأفراد الذين يتجاوب كل منهم مع الأخر قيم واتجاهات متشابهة والبعض منهم يجوز أن يكون جماعة إسنادا للبعض الآخر.
3. من أسباب الأهمية أيضا سهولة مصادر المعلومات، وإمكانية تصديق ما تأتي به من معلومات، حيث انه عندما يكون المصدر معروفا في نطاق واسع، فمن المتوقع أن ينظر إليه باعتباره جديرا بالثقة.
4. قد يكون للاتصال الشخصي أو المباشر فعالية أكثر في مواجهة أي معارضة أو كره للفكرة المستحدثة من الشخص الواقع عليه الاتصال، فالمصادر غير الشخصية

[8]فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، علا الكتب، القاهرة، ط 02، 2005، ص ص 35 ـ36.

للمعلومات يمكن في العادة أن تكون أكثر قابلية لان يتحاشاها الإنسان أو يتجاهلها عن المصادر الشخصية.

5. إضافة إلى ذلك، تتضح أهمية الاتصال الشخصي (المباشر) في تميزه بالقدرة على التفسير والمناقشة والإقناع وبدقة الأفكار والموضوعات، التي تكون محورا أساسيا لموضوعات الاتصال الشخصي وتعبيرها عن واقع المجتمع المحلي.

تأسيسا على ما سبق، نرتكز على هذه الجزئية في اعتبار الاتصال الشخصي(المباشر) عند القيادة الإدارية العليا من أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي يعتمد عليها في اتصالاته مع الإدارة الوسطى (مجموع الإطارات) في مدى استثمارها هذا النوع من الاتصال بجميع أشكاله اللفظية وغيرها لخلق التفاعل معهم والذي يسهم بدوره في نشر أفكار الجندر، أو نشر أفكار من قبيل الاعتراف بقيم المساواة بين الجنسين في المؤسسة ـ احترام قيم المرأة بصفة عامة و المرأة العاملة بصفة خاصة ـ التقدير التنظيمي للجنسين ما هي معاييره وهل يحتكم إلى معايير جنسانية ـ الاتجاهات السلبية حول قيادة المرأة للمرؤوسين من الجنسين وخاصة جنس الذكور...، إن هذه المفاهيم لا تزال تجد بعض الصعوبات على مستوى القبول الاجتماعي، ومسالة تعبئتها أو ترسيخها وإيصالها كأفكار وسلوكيات تنظيمية تترجم عبر هذه القيادات في المؤسسة إلى الإطارات خاصة تتطلب وقتا وجهدا عمليا، وقبل كل شيء الإيمان الفكري بها من طرف هذه القيادة.

وعليه اختارت الباحثة هذا النوع من الاتصال لسهولة تعاطيه بين طرفي عملية الاتصال وإمكانية توفيره رجع الصدى الآنية، بالإضافة إلى انخفاض تكلفته بالقياس مع وسائل اتصالية أخرى، إلى جانب سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة، وانعكاساته الايجابية عليها من خلال تحقيق الألفة وتخفيف حدة العزلة، إضافة إلى ذلك كله توفر عملية التغذية الراجعة الآنية خاصة إذا كانت سلبية إمكانية إعادة النظر وتعديل الأساليب الاتصالية والسلوكيات التنظيمية .

ثانيا:الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1ـ اهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به في شؤون تخص حياته الوظيفة في مكان عمله، كما يتطلب تطبيقها وجود منهج ونظام متكامل يضم آليات واضحة لتحديد الأهداف

ومتابعتها وتحقيقها، وفي ظل البيئة التي تعيشها المؤسسة وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، يجب تفعيل مجموعة من السياسات المرشدة في إتخاذ القرارات الهامة تتعلق بالموارد البشرية التي تعمل فيها.

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب، أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الإهتمامات قصير الأجل، وإنما تعدى ذلك إلى الجانب الإستراتيجي، خاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات، ومنه يمكن التعريف الإدارة الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة،على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة الميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها[9].

فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكلما أرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله، وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة، تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها، وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هدفها العمل على بلوغ غاية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورؤيتها بإستراتيجية تفصيلة ومتخصصة، في قضايا الموارد البشرية نابعة من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتضمن هذه الإستراتيجية العامة للمؤسسة ما يلي:

ـ الأهداف الإستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات التدريب والتكوين، والتنمية ورعاية الموارد البشرية.

ـ رؤية الإدارة التي تحددها لما ينبغي أن تكون عليه الممارسات في مجال الموارد البشرية.

ـ سياسة إدارة الموارد البشرية التي تحتكم إليها في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ـ الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة، وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى مستويات المحققة للأهداف والغايات.

ـ معايير المتابعة وتقييم الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والإنجازات المحددة[10].

---

[9] راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، ب ن،2000، ص ص 239-440.

[10] علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1974، ص 36.

يتضح لنا ما سبق؛ أن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية دور كبير بالمؤسسة، من خلال احتوائها على جميع **برامج وسياسات** هذه المؤسسة، لذلك تعد تعطي لهذه الإدارة الأهمية البالغة بالمؤسسات، بفضلها تترجم السياسات والبرامج الى شيء ملموس في المؤسسة، كما أنها تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

أما في ظل التغيرات التكنولوجية والعمليات المتسارعة لا يتحقق البقاء والنمو إلا من خلال الإستناد على إستراتيجيات، تنبثق من واقع العمل مباشرة، أي يتطلب توفير موارد بشرية بمهارات وكفاءات عالية تتكيف مع بيئة العمل، أو إستخدام بعض التطبيقات العلمية من إدارة الموارد البشرية مثل تقديم برامج تدريبية لتصميم نظام الحوافز[11].

2.1 ـ سياسات إدارة الموارد البشرية:

إن نجاح المؤسسات وإستمرارها في بيئة تنافسية متوقف على **نظرتها** إلى الأصول البشرية المتواجدة بها، بغض النظر عن نوع جنسها، وإعتبارها **أصول إستراتيجية** يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا لإستراتيجية المؤسسة ككل، **حيث تعبر هذه النظرة عن التوجه المؤسساتي المتفتح على قيمة الافراد ودروهم الفعال بالمؤسسة**، ويعتمد هذا النجاح أيضا في تحقيق أهدافها على **حسن إداراتها للموارد البشرية** المتاحة من خلال :

- إعطائهم فرصة التفكير والإبتكار والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات أي الإهتمام بعقل الإنسان **(رجل/امرأة)**، وقدراته الذهنية وإمكانياته.
- تمكين الإنسان(رجل/امرأة) ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية، أي إهتمام بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد بالحوافز المعنوية.

التنمية البشرية هي التنمية الإبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والإبتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق، وبإعتبار إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملا ومترابطا يظم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة المتداخلة فيما بينها، تتوقف فعاليتها على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياستها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، يعتمد نجاحها في الوصول إلى أهدافها على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الأفراد المتاحة[12].

---

[11] سالم حوة، مرجع سبق ذكره، ص110.

[12] (بتصرف)علي السلمي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع،2001، ص76.

رغم إدراك أهمية إدارة الموارد البشرية وسياستها في تفعيل وشحن عزيمة الأفراد، إلا أنه مازال الإهتمام بهذه الموارد البشرية يحتاج إلى تطبيق فعلي وليس مجرد إهتمامات نظرية، لأنه بالرغم من وعي المؤسسات لأهمية وظيفة التدريب والتكوين في تنمية هذه الموارد البشرية، إلا أن تحديد الميزانيات والبرامج التدريبية غير كافية، أي أن تقديم التدريبات لا تحقق الحاجة الفعلية للأفراد في كثير من الأحيان، حيث تقدم هذه التدريبات كميزة ممنوحة أو كإجراء روتيني للترقية.

إن تحقيق التميز في الأداء في ظل التحديات البيئية الجديدة لا يتوقف على إمتلاك الموارد المادية، أو المالية،أو التكنولوجية، بل على قدرة تطوير الكفاءات البشرية وإستثمارها.[13]

وتركيزنا على دور سياسات الموارد البشرية في ممارسة عدم المساواة بين الجنسين في المؤسسة اعتمادا على ما أثبتته الدراسات العلمية والتي تطرقنا إليها في جزئية الدراسات السابقة التي وضح ذلك بشيء مختصر، ونتطرق إلى ذلك بشيء من التفصيل في أسباب التمييز المؤسسي والجنسي في سياسة وقرارات إدارة الموارد البشرية وصانعي القرارات التنظيمية:

01 ـ التمييز المؤسسي في صنع القرارات بالموارد البشرية:

إن ممارسة صنع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية تنطوي على إدراك اجتماعي يتم فيه تقييم كفاءة الآخرين وإمكانياتهم واستحقائهم من قبل صانعي القرارات التنظيمية، ومن هنا فان هذه التقييمات مفتوحة للتحيزات الجنسانية، وهذا ما أكدته الدراسات العلمية السابقة أن النساء يواجهن التمييز الجنسي عندما يمرون بعملية الاختيار، على سبيل المثال عند النظر في الوظائف ذات **الطابع الذكوري** (أي الوظائف التي يسيطر عليها الرجل ويُعتقد أنها صالحة فقط للرجال)، يجري تقييم المرشحات بشكل أكثر سلبية والمتقدمات الإناث أقل احتمالا لإجراء مقابلة أو استدعاء، مقارنة مع المتقدمين الذكور.

وهناك أدلة وافرة على أن النساء يعانين من **تقييمات متحيزة** للأداء فيما يتعلق بالمهام التي يؤديها الرجال، وتكشف أيضا الدراسات التجريبية أن النساء في المناصب القيادية يتلقين تقييمات أداء أقل من الرجال المتطابقين.

وكشفت الدراسة أيضا أن النساء تحصل على فرص أقل في العمل مقارنة بالرجال، مما يؤدي إلى نقص تمثيلهن في المستويات العليا للإدارة والقيادة داخل المنظمات، ويتيح المدراء للنساء أدوارا وظيفية أقل

---

[13] المرجع نفسه، ص 111.

تحديا وقلة فرص التدريب مقارنة بالرجال،وعلى سبيل المثال فإن المديرات والعمال من المستوى المتوسط لا يحصلون إلا على مسؤوليات رفيعة المستوى والتحديات التي تشكل عاملا للترقية، وعلاوة على ذلك، من المرجح أن يمنح الرجال مهام قيادية رئيسية في الميادين التي يهيمن عليها الرجال .

وعلاوة على ذلك، يصنف **المديرات النساء** على أنهن أقل قدرة على الترقية من الرجال، بالرغم من أنهم يملكون نفس مستوى المؤهلات، يقل احتمال منح المديرين الترقيات للنساء مقارنة بالرجال، وهكذا، فإن الرجال لديهم صعود أسرع في التسلسل الهرمي التنظيمي من النساء.

وأخيرا وحسب هذه الدراسة، فإن النساء يتقاضين أجورا منخفضة مقارنة بالرجال، وهذا ما أثبتته دراسة أمريكية شاملة باستخدام البيانات من 1983 إلى 2000، بعد السيطرة على عوامل رأس المال البشري التي يمكن أن تؤثر على الأجور على سبيل المثال، مستوى التعليم، والخبرة في العمل، وجد الباحثون أن المرأة كانت تحصل على راتب 22٪ أقل من الرجال(الولايات المتحدة 2003)، وعلاوة على ذلك، فإن الرجال يحصلون عادة على أجر أعلى من النساء في أي مهنة معينة؛ وحسب هذه الدراسة تعتبر هذه **فجوة في الأجور قائمة على أساس النوع** (مكتب الإحصاء الأمريكي، 2007)، وفي دراسة أخرى أجريت على أكثر من 2000 مدير، كانت النساء يحصلن على تعويض أقل من الرجال، حتى بعد السيطرة على عدد من عوامل التمييز المؤسسي، ويشير العمل التجريبي إلى أن التحيزات الجنسانية من جانب صانعي القرارات التنظيمية تساهم في **فجوة الأجور** بين الجنسين.[14]

02 ـ التمييز الجنسي في سياسات الموارد البشرية:

أوضحت الدراسة أيضا أنه وبموجب قانون الموارد البشرية، يمكن أن يحدث تمييز جنسي بين الجنسين عندما يتفاعل الموظفون ويقومون بنشر **رسائل جنسانية**، من جانب **صانعي القرارات التنظيمية**، وفيما يتعلق بسياسات الموارد البشرية، وبشكل أكثر تحديدا يطلق على هذا النوع من التمييز الجنسي بين الجنسين **التحرش الجنساني**، ويتألف من مجموعة من **السلوكيات اللفظية وغير اللفظية** التي **تنقل مواقف جنسانية مهينة أو عدائية تجاه النساء**، والتحرش الجنسي هو الشكل الأكثر شيوعا للتمييز القائم على نوع الجنس، فعلى سبيل المثال، أفادت 52٪ من النساء (725 المستطلعة آراؤهن في الولايات المتحدة)، بأنهن تعرضن للتحرش الجنسي في العام الماضي، وفي عينة عشوائية من المحامين من دائرة قضائية اتحادية كبيرة ، تعرضت 32٪ من المحاميات البالغ عددهن 1425 محامية للتحرش الجنسي في

[14]Cailin S. Stamarski, and Leanne S. Son Hing,Op, cit, p47

السنوات الخمس الماضية، وأظهرت العديد من الدراسات تجارب النساء في التحرش الجنسي، بنسبة 60 في المائة من الحالات من قبل المشرف، المدير أو شخص في دور قيادي ، ومن ثم، فإن التمييز الجنسي في شكل تحرش جنساني هو سلوك شائع في التنظيمات .

وعلى الرغم من أنه قد يبدو من غير المعقول أن **ينقل صانعوا القرار** في المؤسسة **مشاعر جنسانية** إلى النساء عند إعطائهم أخبار القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، كانت هناك أمثلة بارزة من قضايا التمييز التي حدثت فيها، على سبيل المثال، في دعوى قضائية ضد وول مارت ادعت **العاملات** أنهن تلقين ترقيات أقل من الرجال على الرغم من المؤهلات المتفوقة وسنوات الخدمة، وفي هذه الحالة، اتهم مدير المقاطعة وبالاعتراف بعض النساء اللواتي تم إغفالهن عن الترقيات التي تم تمريرها بسبب عدم تأييدهن له لكونهن في مناصب الإدارة العليا، وبالإضافة إلى ذلك، كشفت دراسات اجنبية اخرى، والتي طبقت على الرجال والنساء من نفس المستويات التنظيمية (متكافئون في الوظائف)، أنه إلى جانب التمييز تتعرض النساء **للمضايقات اللفظية الجنسانية** عند التقدم بطلب للحصول على وظائف، مثل **التعليقات الجنسانية**، فضلا عن الردود المشككة أو المثبطة في قدراتهن عند توظيف الموظفات، وأخيرا، فإن التحرش الجنساني تجاه المرأة يمكن أن يتخذ شكل تعليقات مسيئة ويحرم المرأة من الترقيات بسبب الحمل أو فرصة الحمل، على سبيل المثال، وهو ما صرحت به إحدى الموظفات التي كانت حاملا فيشهرها الثامن قائلة: أن المشرف ينظر إلى بطنها، وقال "كنت بصدد جعلك رئيس المكتب، ولكن أنظر إليك الآن ؟...وهكذا، فإن **صانعي القرارات التنظيمية** ينقلون أحيانا **رسائل جنسانية سلبية** إلى النساء عند إعطائهن أخبار القرارات المتعلقة بالموارد البشرية[15].

والعامل السياقيالآخر، والذي ينبغي النظر فيه هو الهيكل التنظيمي، أي الهيكل الرسمي للمنظمة والذي يعبر عن كيفية ترتيب المنظمة لنفسها وفي كيفية تكوين هرمية الوظائف، والإدارات،... الخ، ومثال على التمييز المؤسسي في الهيكل التنظيمي للمنظمة هو السلم الهرمي، الذي عادة ما يفصل بين الجنسين، وعادة ما توجد سلم وظيفي منفصل بين الجنسين داخل مختلف إدارات المنظمة، والنساء اللواتي ينتمين إلى شبكات مفصولة بين الجنسين داخل المنظمات لا يحصلن إلا على قدر أقل من المعلومات عن الوظائف، وأقل مركزا، وتنقل أقل داخل المنظمة، ويحتمل أن يكون لدى النساء، في الشبكات التي تفصل بين الجنسين، رؤية أقل وتفتقر إلى إمكانية الوصول إلى الأفراد ذوي السلطة، ويصعب أيضا على

[15] Ibid, p49.

النساء العثور على مرشدات لأن هناك افتقارا إلى نساء في المناصب العليا، ونتيجة لذلك، يصبح الهيكل التنظيمي يساهم في التمييز وعدم المساواة بين الجنسين .

ويمكن أن تكون **أوجه عدم المساواة بين الجنسين متأصلة في هيكل المنظمة** عندما تكون هناك إدارات منفصلة بين الجنسين وسلالم وظيفية وشبكات ترتبط ارتباطا وثيقا بالتمييز بين الجنسين في ممارسات الموارد البشرية، على سبيل المثال، عندما يتم تحديد الأجر على أساس المقارنات بين الأفراد فقط داخل الإدارة (هيكل التقارير على مستوى الإدارة، توصيف الوظائف، تقييم الأداء)، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تخفيض قيمة الإدارات التي تهيمن عليها النساء، ويؤدي التمثيل الزائد للمرأة في بعض الوظائف إلى انخفاض وضع هذه الوظائف؛ ومن ثم، فإن أقساط الأجور لهذه الوظائف تتناقص بمرور الوقت مع ازدياد عدد النساء في هذه الوظائف ، وهكذا، فإن أوجه عدم المساواة بين الجنسين في هيكل المنظمة من حيث الفصل بين الجنسين لها آثار متبادلة مع التمييز بين الجنسين في سياسات الموارد البشرية وصنع القرار.

ويمكن للمؤسسات أن تتخذ خطوات للتخفيف من حدة التمييز في سياسات الموارد البشرية، في إطار نظمها الخاصة ، تبني مبادرات التنوع الرامية إلى تغيير تكوين القوى العاملة، ويمكن لمبادرات التنوع أن تعمل برامج العمل الإيجابي في تلك المنظمات التتبع والرصد عدد المرشحين المؤهلين من مختلف الفئات (النساء / الرجال) ، والأهم من ذلك، تعزيز جهود التنوع في سياسات الموارد البشرية والتي تكافئ المديرين الذين يختارون موظفين أكثر تنوعا، مع العلاوات، ومن المرجح أن تنجح المنظمات التي تدمج المعايير القائمة على التنوع في سياساتها المتعلقة بالأداء والترويج وتقدم حوافز مفيدة للمديرين في تحديد وتطوير المرشحات الناجحات للترقية، و الاحتفاظ بالمواهب المتنوعة وتشجيعها، يجب أن تكون سياسات الموارد البشرية للتنوع مدعومة من قبل الهياكل التنظيمية الأخرى ، مثل الإستراتيجية التنظيمية والقيادة والمناخ التنظيمي ، لكي تكون ناجحة.

ثالثا:القيــم التنظيميــة:

1ـمفهوم القيم:هي المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه، كمغامرة والعدل والشجاعة والغنى واللامبالاة والإلتزام والحرية والسلام والسيطرة **والمساواة، التمييز**...، وهي تختلف عن **المعتقدات؛** حيث تعني المعتقدات قبول صحة الأشياء أو الأفكار والتصديق بها، ومن هنا يتضح أن القيم **تستند** إلى معتقدات معينة والصلة بينهما وثيقة.[16]

1.1ـأهمــية القيـــم:

ـ تمثل **القيم الإجتماعية** محددا للسلوك كالأمانة والنزاهة والإستقامة والعدالة، وبالتالي هي **مؤثر خفي** على سلوك الفرد.

ـ تمثل القيم السياسية أيضا محددا في سلوك الفرد، خاصة في مجال الخدمة العامة، كالمساواة في المعاملة والمصلحة العامة والمال العام.

ـ تتأثر **إتجاهات ودوافع** الفرد **بالقيم** التي يؤمن بها، وبالتالي **تؤثر** في سلوكياته.

ـ تحدد **القيمة** في سلوكيات الفرد ما هو مقبول وما هو غير **مقبول أخلاقيا**، وبالتالي تؤثر في سلوكياته في التنظيم.

حيث ينعكس ذلك علىالقيم التنظيمية التي تحكم سلوكيات الفرد في التنظيم، كالإلتزام بالقوانين وإحترام التسلسل الإداري والولاء والكفاءة.

ـ ترتبط القيم التنظيمية بأخلاقيات العمل والسلوك التنظيمي، كما هو واضح في النقاط السابقة والتي وضعنا فيها كثيرا من القيم المرتبطة بسلوكيات الفرد.[17]

[16]محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص52.

[17]المرجع نفسه، ص 52.

2 ـ القيــم التنظيميـــة:

تعرف القيم التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وهي تعبر عن فلسفتها، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي، وصنع القرارت[18] .

والأبعاد التي تشملها القيم التنظيمية منها الأمانة ـ الانتماء ـ الانضباط ـ العدالة...

ويرى بعض المفكرين أن قيم المنظمة تتمثل في الفكر الغربي، فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة، إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم " **جامست**" الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية، والتي هي ـ حسبه ـ **تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات**، والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم.[19]

ويربط ماكس شيلر(1874ـ 1928) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم، فالفعل يكون خيرا إذا حقق قيمة ايجابية، وإذا حقق قيمة عليا، ويكون شريرا إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا، والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسوس، وبذلك يعتبر **شيلر** أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة، فمن كانت قيمه عالية سامقة، فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس صحيح، وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة أو المجتمع، وكلها تكون ذات علاقة **تبادلية**، بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضح ذلك **دارنشميد توبار يبونز** في دراستهما التالية:[20]

---

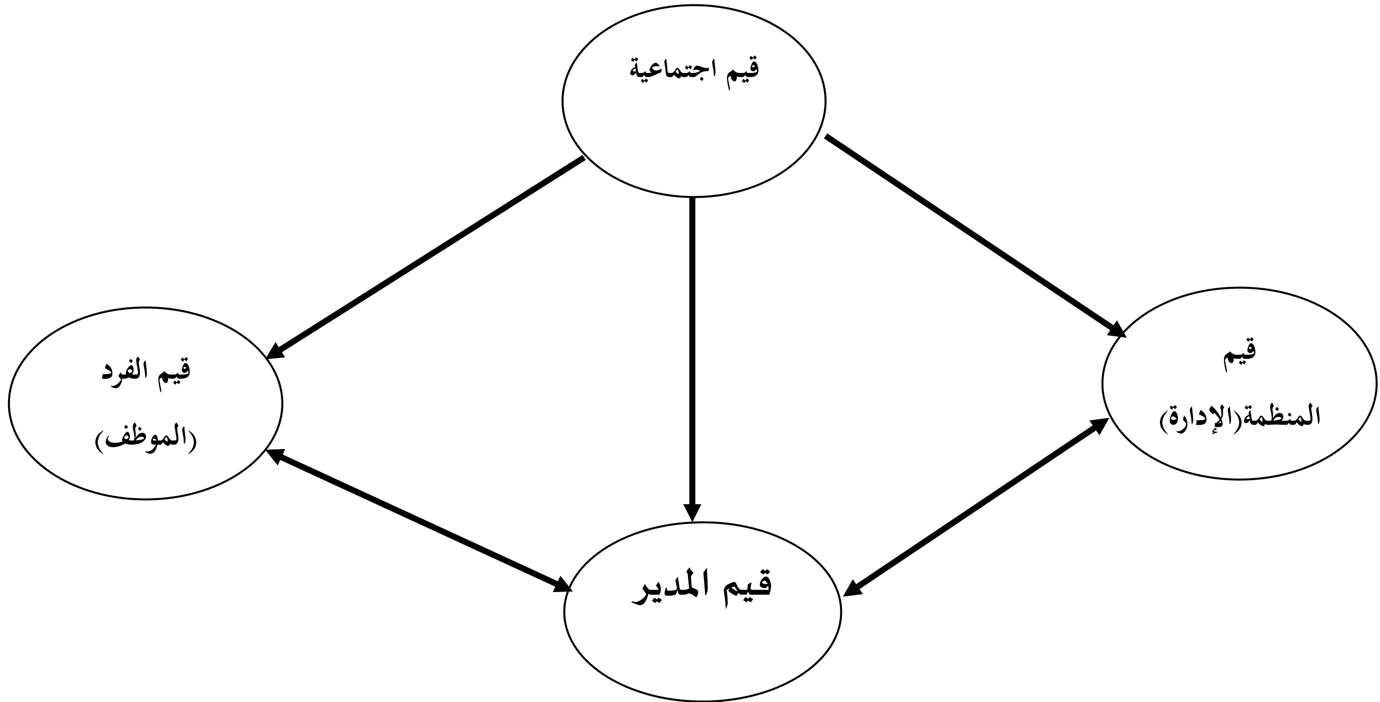
[18]مراد نعومي، مصعب عدالي،علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة البليدة، الجزائر، 2016 ص04.

https://www.researchgate.net/publication/316939737_Relationship_of_organizational_values_to_the_organizational_effectiveness_of_the_leaderlaqt_alqym_altnzymyt_balfalyt_altnzymyt_llqayd?enrichId=rgreq-ed440f3ca6e1ef1c89de223670073a8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxNjkzOTczNztBUzo5MTcxODc5MTMwNTYyNjBAMTU5NTY4NjA0Nzk4OA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

[19] عبد الرحمان هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين، مجلة الإدارة، العدد74، ابريل 1992، ص12.

[20]BARRY Z. Managérial values and expectations, warren H.and Posner, Schmidt, 1982, p15.

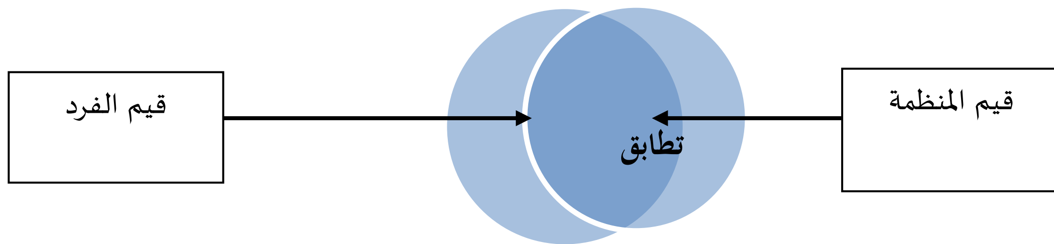
الشكل رقم (19): العلاقة التبادلية بين القيم.



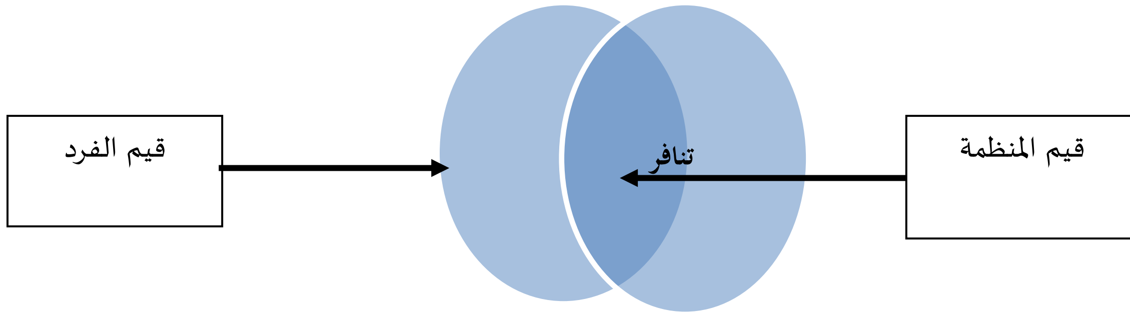
ويلاحظ؛ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد، تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

وقد بين جوليان فيليب وآلان كينيدي،أنه عندما تكون توجيهات وقرارات **أول رجل قيادي** في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته، سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا **القيادي** بما يخالف هذه القيم السائدة، فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم،وتوضيح هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:

النموذج الأول: التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة.



النموذج الثاني: التنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة.



شكل رقم(20): التطابـق والتنافــر في القيــم

وهذا يعني أنه كلما زادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما، وأدعى لمزيد من النجاح والولاء والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس صحيح.[21]

تأسيسا على ما سبق طرحه حول مفاهيم القيم والقيم التنظيمية، وأهمية **بُعد القيم عند المدراء** ذوي النفوذ في المؤسسات، التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي المرغوب فيه، وتصبح مرجعا للموظفين والعمال في مستويات مختلفة، ومن هذا المنطلق العلمي، نسقط هذا الطرح على ما يتوافق مع دراستنا الحالية، وذلك في الكيفية التي يبني ويشكل بها المدراء أفكار الجندر من خلال قيمهم التنظيمية ومدى تجسيدهم لها في إستراتيجياتهم الإتصالية وتعاملاتهم التنظيمية مع الجنسين، والمتضمنة مبادئ المساواة بين الجنسين، قضايا التمييز في التنظيم وغيرها من إشكالات تنظيمية قائمة على بعد النوع، خاصة وأن **إتجاهات ودوافع** هؤلاء المدراء(القيادة الإدارية العليا)، تتحدد وفقا **لقيمهم** التي يؤمنون بها، وبالتالي **تؤثر** في سلوكياتهم، وهذا ما ثبت عن الدراسات العلمية الحديثة.

أيضا نسقط هذا الطرح؛ والذي هو محض إهتمام الدراسة الحالية أيضا، في إستكشاف مدى وعي الإدارة العليا (المدراء/القيادة الإدارية) بأهمية العمل على **تحديد القيم الإيجابية** ودعمها أو تغييرها، بما يتناسب ويتوافق مع أهداف المنظمة من خلال الدراسة والتمحيص.

نضيف في ذات السياق ؛ نقطة لا تقل أهمية عما سبق ذكره من تحليل وتعقيب، وهي ضرورة توفر عنصر **القدوة الحسنة** في القائد الإداري، **كإستراتيجية إتصالية وتنظيمية غير لفظية** يتبناها(المدير) بطريقة مقصودة وواعية، على إعتبار أنه المرجع الأول الذي يُقتدى به جميع الموظفين، بهدف خلق سلوكيات قويمة تجعل منه المثل الأعلى الذي يُهتدى به تكون السبب في خلق **الإنتماء في**

[21]I bid : p16.

نفوس مرؤوسيه(المرأة/الرجل)، وكما هو معلوم أفكار الجندر هي غربية المنشأ، وإسقاطها في هذه الدراسة جاء بحذر شديد، على إعتبار أن إستنساخ التجارب العالمية خاصة الغربية منها والمتعلق بالجوانب الإنسانية وبالضبط الجوانب الثقافية العربية المحافظة والتي لا تقبل بعض الأفكار الغربية، وعليه سيكون إستنساخ هذه التجارب في سياق موائمتها مع مناخنا العربي والإسلامي.

وبما أن فعل **القدوة** كعملية إتصالية، ذات تأثير سلبي أو إيجابي في الأفراد العاملين (الإطارات من الجنسين)، لما يلقيه عليهم قادتهم من تعاليم تنعكس على سلوكياتهم من خلال ما أكتسبه من هذه القدوة، فإذا كانت هذه القدوة ترفض منطق الفكر الجندري، تصبح البيئة التنظيمية حاضنة للفكر الذكوري الأبوي السلطوي، وتشجع بدورها فكر التمييز واللامساواة، وما يترتب عن ذلك من خلل وظيفي على سير النظام بأكمله.

1.2ـ العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم التنظيمية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم التنظيمية نذكر أهمها:

- ✓ سيطرة علاقة القرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- ✓ وجود **التمييز** في المعاملة بين الأفراد.
- ✓ تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإنجاز المعاملات.
- ✓ عدم وجود القدوة الحسنة للموظف داخل العمل.
- ✓ ضعف الهياكل التنظيمية وضعف برامج التدريب.

1.1.2ـ القيم المؤثرة في السلوكيات التنظيمية للأفراد:نذكر منها على سبيل المثال:

- ✓ القيم المرتبطة بالتدريب (تبني قيم إيجابية مثل: مناهضة أفكار التمييز بين الجنسين في فضاءات العمل المادية منها والمعنوية).
- ✓ القيم الثقافية والمجتمعية (قيم تعزز التفاوت القائم على أساس الجنس على سبيل المثال).
- ✓ قيم تقدير الآخرين(على غرار نوع الجنس).

وأشارت الدراسات أيضا إلى أهمية عمل الإدارة على **تحديد القيم الإيجابية** من خلال دراستها ودعمها، أو تغييرها بما يتناسب ويتوافق مع أهداف المنظمة.[22]

[22] المرجع نفسه، ص 53.

رابعا: قيــم المــدراء:

1ـ رؤية المدير:

إن المدير الناجح والعصري (القائد) لا يفاجئ بالمستقبل وإنما هو الذي يشارك في صنعه ويهيئ منظمته وجميع مواردها البشرية (الجندر) والمتعاملين معها للدخول في المستقبل قبل أن يأتي فعلا، فهو المبادر والرائد.

والرؤية المستقبلية تشير إلى إدراك المدراء إلى الظروف والأوضاع المحيطة والتطورات المستقبلية المحتملة، ووضوح الطريق أمامها من حيث الفرص والمشكلات.[23]

وحدد هنري فايول**FAYOL**" في (1916) الوظائف المركزية للإدارة نذكر منها أهمها:

1.**التخطيط** : يتمثل في الصورة البسيطة في وضع خلاصة للأشياء التي ينبغي أن تنفذ.

2.التنظيم: من خلال تأسيس بنية شكلية يتم ضمنها تحديد المهام والأعمال وتنظيمها.

3.**التنسيق:** يكون بواسطة ربط كل هيئة من هيئات عمل المؤسسة بالهيئات الأخرى التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4.الأوامر الإدارية: أو إتخاذ القرارات الإدارية: تشمل كافة المجالات والمشكلات، بما في ذلك تحديد المكافآت والعقوبة المترتبة عنها.

5.الرقابة: وتتمثل في تأسيس نظام رقابي،قادر على قياس مدى جودة وفعالية أداء المؤسسة.

ووصفوا الباحثون الذين درسوا الإدارة بمنهج تجريبي، القواعد السابقة **بالنافعة جدا والصارمة جدا في آن واحد.**

وتجدر الإشارة؛ إلى أن هناك من الباحثين من حدد هذه الوظائف أو المهام الإدارية الأساسية، بشيء من التفصيل مثل إضافة وظيفة التقويم والإشراف، ومن جهة أخرى فقد حدد في السبعينات (1972) هنري منتزبيرغ**H.MINTHZBIRG**عشرة (10) أدوار في العمل يمكن للمدير أن بتمثلها، أو أن يؤديها بنسب متفاوتة وهي[24]:

الرئيس، الصوري، القائد، المنسق، الرقيب، الداعية، الناطق الرسمي، المقاول، أو رجل الأعمال، معالج الإضطراب، موزع الموارد، المدير المفاوض، أما اليوم فان بعض هذه المهام يعبر عنها بطريقة مختلفة:

---

[23] بتصرف، علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص139.

[24] محمد منير حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، 1995، ص 92- 93.

- ✓ المدير الصانع لصورة المؤسسة.
- ✓ المدير المحفز، شاحن الهمم، مبتكر الدوافع.
- ✓ المدير المسير، أو المسهل للعمل.

ومن الثابت أنه كل واحدة من المهمات والوظائف السابقة؛ لكي تنجح أو تتجسد، تتطلب عمليات ومهارات إتصال فعالة، وهذا دليل على أهمية الإتصال التنظيمي الكبير في كل عملية إدارية وتنظيمية.

ويشير منتزبيرغ**H.MINTHZBIRG**، إلى نتيجة توصل لها في إحدى دراساته حول الإدارة هي:

أن **المدير** ما هو إلا الإتصالات **اللفظية والمكتوبة**، ويؤكد على أن **المدراء** يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بكفاءة وسهولة، وعليهم أيضا أن يشركوا الآخرين في رؤيتهم أو في رسمهم للإتجاه الذين يودون قيادة مؤسستهم نحوه، إن لم يكن بإمكانهم الموافقة بإحكام وعقلانية على هذه الخطط، فإنهم سينجرفون في الإتجاه المعاكس ساحبين معهم فريق العمل أو المؤسسة نحو التعطل وربما الإنهيار[25].

فلقد ركز منتزبيرغ على نقطة أساسية، مخاطبا بها **المدراء** في التنظيم وهي أن **الإتصال الفعال** سواء كان لازمة طارئة، أم إستجابة لخدمة خطة طويلة الأمد، إنما ينبع من **رؤية المدير للنجاح الذي يتصوره أو يتوقعه**، الأمر الذي يعني أنه ومع مرور الوقت الذي يدعو فيه لإجتماع أو لكتابة مذكرة، أو يستهل محادثة أو إرسال خطابات بالبريد الإلكتروني، أو إلقاء كلمة، فان (90 %) من عمله **الإتصالي** يجب أن يكون قد أنجز مسبقا[26].

لذلك فان للمدراء أهمية إستراتيجية كبيرة تتمثل في إعتبارين إثنين هما:

أولهما: " شخص المدير"بإعتباره القائم بالإتصال، وما يتمتع به من سلطة وقرار في الإدارة العليا وما يتمثله من مهارات أخلاقية ومعرفية فنية، وتجارب وخبرات في الميدان.

ثانيا: تسند له المسؤولية الكاملة في الموافقة على إعداد وتنفيذ إستراتجيات ومنها الاتصالية، المنبثقة عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والمتوافقة مع ميولاته وإتجاهاته وثقافته التنظيمية، وما يترتب عن ذلك من أساليب ووسائل تميز الممارسة الإتصالية للقائم بالإتصال(القيادة العليا).

فالنسبة للإعتبار الأول، فيمكن القول أن شخصية المرسل (المدير/القيادة الادارية العليا) تلعب دورا فعالا في عملية الإتصال، فهي تستطيع أن تكون عاملا مدعما لفاعلية الرسالة أو عائقا لها، خاصة في الإتصال الشخصي أو الجمعي.

---

[25]تيودور أوكلي، الإدارة الحديثة، ترجمة ليفين غراب، دار النشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 102.

[26]عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 85.

بالإضافة إلى طريقة تقديم الرسالة وعرضها، تحتل سمعة المرسل(القائم بالاتصال/القيادة العليا) مكانة هامة في التأثير وإقناع المرسل إليه(الإطارات من الجنسين)،ونقصد بالسمعة هنا مدى توفر المرسل على خصائص ومؤهلات تجعله محل ثقة المرسل إليه وما ينجر عنها من قبول للرسالة الإتصالية.

الجدول رقم(14) : يوضح المهارات الإتصالية الواجب توفرها في إستراتيجيات إتصال المدراء (القيادة الإدارية العليا):[27]

- مهارات الوعى الصوتى PhonologicalAwareness Skills - المهارات الإجتماعية والشخصية - الإلمام والتمتع بإدارة التفاعل اللفظى. - التخلص من استعمال الحشو	- مهارات التفاوض حول المعنى. - مهارات الإستماع. - التعبير في أغراض مختلفة. - أداء أدوار متنوعة في الإتصال الشفوى.

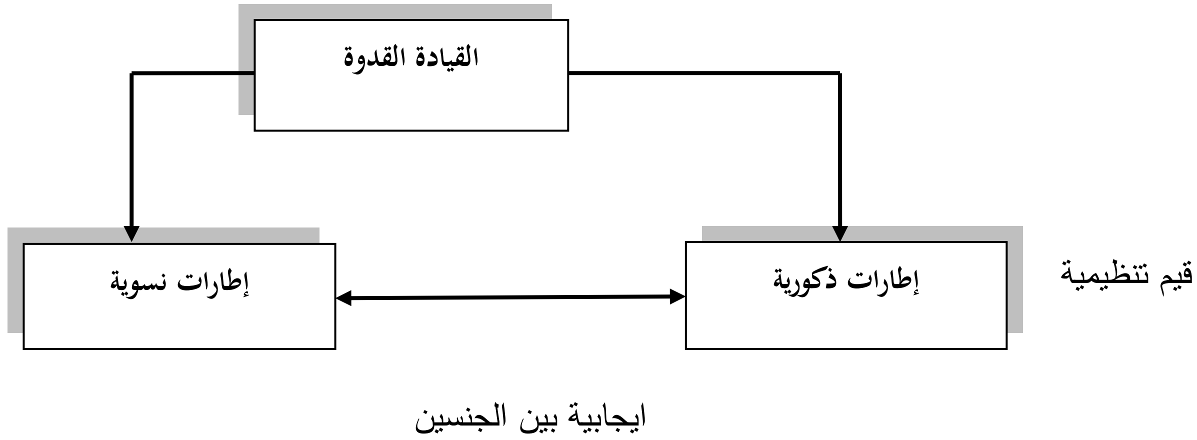
وتحصل الثقة في أغلب الأحيان نتيجة لحسن الأخلاق والمواقف التي عُرف بها المرسل في وسط ما (الوسط التنظيمي)، مما يجعله بمثابة قدوة لمن حوله يثقون فيه ويقتدون بتصرفاته، **والقدوة** في نظر علم الاتصال وسيلة من وسائل الإتصال غير اللفظي تُغني عن الكثير من الجهود والوسائل الإتصالية **اللفظية**، ذلك أنها تعتمد على " غريزة من غرائز الإنسان هي غريزة التقليد والمحاكاة، ولهذه الغريزة الإنسانية تأثير فعال في ميادين عدة الإعلان، وفي ميدان التربية والتعليم على السواء، وفي الميدان التنظيمي، ولذلك يعتمد عليها رجال هذه الميادين كلها بدون إستثناء".[28]

---

[27] (بتصرف)، محمد جلال الدين سليمان، الإطار المرجعي لمعايير الكفاءة الإتصالية الشفوية لدارسي اللغة الناطقين بغيرها في ضوء مدخل تحليل الخطاب، بحث مقدم لمؤتمر تعليم اللغة العربية الناطقين بغيرها (توقعات وتحديات) جامعة كيرالا الهندية 13-15 فبراير 2017، تاريخ الولوج:2020/06/15.
https://www.academia.edu/search?utf8=%E2%9C+

[28]عبد اللطيف حمزة، الإعلام في صدر الإسلام، القاهرة : دار الفكر العربي، دون تاريخ، ص104

الشكل(21): نموذج يوضح التأثير الايجابي للقيادة بالقدوة على سلوك الإطارات من الجنسين.



المصدر:من إعداد الباحثة.

ويلاحظ من هذا الشكل؛كيف تؤثر القيادة القدوة على تغيير القيم التنظيمية للإطارات من الجنسين وإكسابهم سلوكيات تنظيمية ايجابية مقبولة من الجنسين.

2ـ القيادة الإدارية بالقدوة الحسنة:

إن المدراء(القيادة العليا) بإعتبارهم المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين كما سبق وأن اشرنا إليه، ينبغي عليهم أن يكونوا المثل الأعلى لمرؤوسيهم في الكفاءة الوظيفية، والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم، وإلتزامهم بواجباتهم وإحترامهم للوقت، فلا يضيع فيما لا يفيد العمل، كما أنه عليهم أن يبرزوا ولاء كبير للمؤسسة وأن يزرعوا حب العمل **والإنتماء في نفوس مرؤوسيهم**، وذلك انطلاقا من ثقافة وتعاليم ديننا الحنيف من قوله تعالى: " **لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة**"[29]، كما كان سيدنا عمر رضي الله عنه يقول: " ألا وإني لم أبعثكم أُمراء ولا جبارين، ولكن بعثتكم أَئِمة يُهتدى بهم"[30]؛ كما أن الموظفين بمختلف مستوياتهم قد يتأثرون بما يلقيه عليهم مدرائهم من تعاليم وقرارات وحتى أفكار تستحوذ على مشاعرهم وبلاغتهم وحماسهم، على إعتبار أن الفرد يتأثر سلبا أو إيجابا بمن يتخذه قدوة له، ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها، ويؤثر في غيره عن طريقها.

[29] سورة الأحزاب الآية:21 .

[30]موسوعة فقه عمر بن الخطاب، ص123.

3ـ الفكر الإداري في نظـام الحوافز:

حتى تستطيع أي مؤسسة أن تضع نظاما للحوافز من شانه أن يساهم في تفعيل العمل التسييري، لابد عليها أن تحدد النظام التحفيزي السليم الذي يجعل الفرد العامل يندفع إلى القيام بسلوك إيجابي لضمان أداء متميز في بيئة العمل.

وحتى تستطيع أي مؤسسة عبر قيادتها الإدارية العليا، أن تضع نظاما للحوافز لابد عليها أن تحدد الذي تعتقد بأنه يجعل الأفراد منجذبين إليها أو ينفرون منها، وما الذي يجعله يندفع إلى القيام بسلوك معين أو يتجنبه، بمعنى آخر يجب أن تحدد نظريتها من بين النظريات التي إهتمت بتفسير نظم التحفيز، لذا سنحاول من خلال هذا الشرح عرض أهم وأبرز نظرياته

هذا بالمنظور العام، وإذا سلمنا جدلا بأننا أمام عنصر بشري واحد متجانس في الخصائص و الميولات، وهنا تبرز درجة الوعي لدى قيادة المؤسسة، عندما تضع هذا الإعتقاد حول الأفراد العاملين بناءا على حاجياتهم ورغباتهم، وما يجعلهم غير راضين عنه في العمل.

ومن بين النظريات الحديثة في الفكر الإداري التي إهتمت بتفسير نظم التحفيز، نذكر على سبيل المثال لا الحصر نظرية الثواب والعقاب، اذ يعتبر أسلوب الثواب؛ من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز، وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة المستخدمين إما بالترقية أو زيادة الأجر أو المديح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد ... إلخ، فحسب هذه النظرية يعد خوف المستخدم من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت هو الحافز وراء قيامه بسلوك إيجابي لتحسين الأداء[31]، وبموجب هذه النظرية تتحقق زيادة في الإنتاج من خلال تطبيق نظم للحوافز النقدية المبنية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل، وهو ما افترضه **تايلور كنظام** في الإدارة العلمية أن اعتماد نظام الأجور المتزايد تبعا لتزايد حجم ومستويات الأداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية المستخدم، وبموجب هذا النظام فالأجر العالي يقابل الإنتاج الأعلى[32].

4 ـ التحفيز كقيمة تنظيمية في وعي المدراء:

يعد السلوك التنظيمي عنصرا أساسيا في المؤسسة، وبدونه تغدو الموارد المادية دون فائدة ، ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقدا ولا يمكن التنبؤ به، ومن ثم فإن فهم هذا السلوك

[31] رضا صاحب أبو حمدال علي وسنان كاظم الموسوي،وظائف الإدارة المعاصرة، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع دون ذكر بلد النشر ، ط1، 2001، ص 161.

[32] خليل غيلايني، مبادئ في الإدارة العامة، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983، ص 220.

التنظيمي والتأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء، هذا بالمنظور العام إذا سلمنا بأنه يوجد سلوك تنظيمي لجنس واحد، وبالتالي الأمر أكثر تعقيدا مما يبدو خاصة وأننا أمام سلوك تنظيمي لجنسين مختلفين في التفكير ودرجة التأثير والفاعلية .... وحسب Giddens " أن بناء الثقة والشعور بالأمن بين الأفراد والنظام(المؤسسة/القيادة الإدارية العليا)، يعبر عن نزاهة أو حب الآخر أو صحة المبادئ المجردة والإيمان بها .[33]

فبوجه عام، فان مستوى الأداء لموظف عبارة عن قدرته على أداء العمل، بالإضافة إلى الدوافع الحافزة لأعلى الأداء والانتاجية، فالقدرة تحدد ما بإستطاعة هذا الموظف أداءه، بينما تقرر الدوافع الحافزة ما سيفعله، وفي حين يمكن الحكم على القدرة وقياسها بخلفية ومهارات ودورات الموظف التدريبية، تعتبر الدوافع الحافزة قوة كامنة في النفس البشرية، وكلما زادت الدوافع الحافزة، ارتفع أداء وناتج الموظف والعكس صحيح، وعليه يجب أن تتبنى القيادة الإدارية العليا أو المسير أساليب التحفيز الأكثر فعالية وأن تتخذ الخطوات الضرورية في سبيل ذلك، وأن تعي جيدا أهمية عملية الدورات التدريبية لإثارة الحوافز بأسلوب غير تقليدي وأحادي التوجه يراعي فوارق النوع الإجتماعي، على إعتبار أن من بين أهم موارد المؤسسة الأساسية هما الجنسين المختلفين في البنيات والخصائص وإدراك كيفية إستثمارها بشكل يتيح للمؤسسة الفعالية التنظيمية.[34]

يعتبر التحفيز من الأمور المهمة المدراء أو القيادة الإدارية العليا في المؤسسة حيث يتوقف مدى نجاح وفعاليتها على مدى تحفيز وحماس أفرادها، لذا وجب على قيادتها إدراك مدى أهمية عملية التحفيز في ظل الإقتصاد التنافسي وكقيمة تنظيمية أساسية تعتمد عليها في تحريك دافعية أفرادها الموظفين بصفة عامة، ورغم أن المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد ذات أهمية كبيرة في تقرير مستوى أدائه، لكن كل ذلك من دون تحفيز لا يعني شيء، فالدافعية هي" الحاجة غير المرضية أو المشبعة التي تخلق حالة من التوتر وعدم الاتزان تجعل الفرد يتحرك في إطار موجه نحو الهدف بإتجاه إستعادة حالة التوازن عن طريق إشباع الحاجة أو الرغبة لديه.

وهي أيضا:" مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجهه وتدفعه للتصرف بطريقة معينة، وعليه يبرز عاملان أساسيان يمكن للقيادة الإدارية من خلالها التحكم في عملية التحفيز:

ـ فهم دوافع وإحتياجات ورغبات الأفراد الأساسية التي يمكن التأثير فيها.

---

[33]Genre et conditions de travaille consulter le : 29/01/2017 a 20 :40.http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/ETUDETDOCGENRE.pdf.

[34]بتصرف، حوة سالم، علوط البتول، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ـ توفير الإتصالات التي توفر الحافز لإشباع هذه الرغبات.

وعند التحدث عن التحفيز لا بد من التحدث عن قدرة الفرد وظروف العمل، وعليه يمكن صياغة هذه العلاقة كما يلي : **الأداء = التحفيز × القدرات × البيئة.**

ومن المهم إدراك تأثير البيئة على الفرد والتفاعل بينهما، من أجل فهم عامل التحفيز.

أـ **أنواع الحوافز** : أثبتت الدراسات العلمية في الحقول التنظيمية أن الحوافز تنقسم إلى قسمين:

1- حوافز إيجابية: وهي حوافز تزيد من معنويات الأفراد وتحسن معايير الأداء، وهي بمثابة العرفان بالجميل من طرف المنظمة وهي الحوافز التي يحصل الشخص بفضلها مزايا معنية، عندما يقوم بأداء العمل المكلف به على أكمل وجه، وفق المعايير المحددة له، ويمكن تصنيف الحوافز الإيجابية إلى صنفين هما مادية ومعنوية.

2- **حوافز سلبية:** هي إتباع القوة أو التهديد في التعامل مع الأفراد، كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الإتجاه المرغوب، أو لقمع الشغب أو تقويم السلوك، وقد يكون على شكل التأنيب والتوبيخ الخصم من الأجر، حجب العلاوات، التنزيل الوظيفي أو الفصل تماما، النقل من قسم إلى آخر أو التحويل إلى التحقيق، يرى الكثير من المشرفين أن الحوافز السلبية أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء، لكن في حدود المعقول.

خامسا: ثقافةالإدارة والمؤسسة الجزائرية:

أكدت الدراسات الميدانية الجزائرية؛ أن الإطار الثقافي للمؤسسة الجزائرية من أكبر العوائق التي تواجه السير الحسن لكافة أشكال الإتصال، وذلك راجع إلى إستمرار أساليب تواصل وعادات وتقاليد موروثةلا زالت تحكم العلاقات التنظيمية والإجتماعية، ومن أبرز خصائص ذلك غلبة العلاقات الأولية على العلاقات الرسمية الوظيفية، كما أكدت الدراسات أيضا على جانب لا يقل أهمية عن سابقيه، وهو أن الشخص يحتل وزنا هاما بالنسبة لوزن الوظيفية بمعنى أن أهمية الشخص وقيمته تكمن في مكانته الإجتماعية، وليست الوظيفية بدرجة أولى.

وفي الإدارة الجزائرية تطغى أنماط العلاقات الأولية حتى على أداء العمل وأساليب ممارسته، حيث هذه العلاقات لها الأثر الكبير في جعل العلاقات الشخصية تكون بنفس أهمية العمل، وتقوم على حساب الوقت المخصص للعمل، والعلاقات الوظيفية والإتصالات الرسمية لا تحقق الإشباع للأفراد بالمؤسسة الجزائرية ـ حسب الدراسة ـ لذلك يلجأوا إلى الإتصال الشفوي ألمواجهي على الإتصال الرسمي، حيث يحاول الموظفون إقامة علاقات شخصية مباشرة مع الرؤساء وأصحاب القرار في السلطة.

وفي نفس السياق، أكدت دراسات أخرى أنه من بين العوامل التي تعوق الإتصال في الإدارة بين الأفراد هي عامل التباعد الإجتماعي والتحيزات الإجتماعية، بالإضافة إلى طقوس الإتصال، وسنركز هنا على التحيزات الإجتماعية بإعتبارها تتقارب مع موضوع الدراسة الحالية حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى بروز حواجز أنانية وتفشي الفرقة والإختلاف، إذ تقوم هذه التحيزات على أساس ديني أو عرقي أو جنسي... وتكون العلاقة من النوع العدائي، وأرجع المفكرين سبب ذلك إلىأن كل جماعة إنسانية تتضمن داخليا قدرا معينا من العدوانية تهدد الجماعة بإنفجار الصراعات الداخلية، حيث تبرز تلقائيا ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال إسقاط كل العيوب الذاتية عليه، وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ يصبح التواصل سلبيا بشكل عام، مما ينعكس على التفاعلات الإيجابية.

أما فيما يتعلق بطقوس الإتصال، حيث أن لكل جماعة إنسانية طقوس خاصة وأساليب محددة لضبط عمليات التفاعل والتواصل بين مختلف الفئات التي تكونها " التفاعل بين الجنسين"، التفاعل بين المقامات المختلفة، كما أن لكل جماعة طقوسا مختلفة للتفاعل و التواصل،بالإضافةإلى الطقوس والمعايير التي تضبط النشاطات المختلفة بدءا بنشاطات الجسد وكيفية إشباع حاجاته وإنتهاءا بالنشاطات المهنية وغيرها.

وتتوقف جودة الإتصال على الإلمام بهذه الطقوس والمعايير، ومدى معرفة المحرمات والممنوعات الإجتماعية، حيث بذلك نتجنب مآزق الإتصال التي تتفاوت خطورتها.[35]

خلاصة:

إن نجاح المؤسسات مرهون بنجاح مدراءها ومدى قدرتهم على إعادة تشكيل مواردها البشرية(الجندر) وإعدادهم بالطريقة التي تضمن لهم تحقيق الأهداف المسطرة، باعتبارهم مصدر العطاء والانجاز في إطار الخطة الإستراتيجية لهذه القيادات وسياساتها المعمول بها.

[35]الطاهر اجغيم، مرجع سبق ذكره، ص 249.

الفصل الرابع

تفريغ و تحليل البيانات الميدانية

تمهيد:

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية للاتِصال التنظيمي ومؤشرات الالتزام بقضايا الجندر(النوع)

1- الخلفية السوسيوثقافية للقيادة الإدارية - الإطار المرجعي -
2- الذكورية في الثقافة التنظيمية
3- اللاوعي الذكوري وفوارق النوع لدى القيادة الادارية
4- إستراتيجية تواصل القائد الإداري في ضوء النوع
5- دلالات النوع عند القائد الإداري
6- الأهداف الاتصالية العملية للقائد الإداري في الجندر
7- التعبئة التنظيمية في الجندر
8- القيم المّستحدثة في الجَندر
9- برامج التكوين والتدريب في الجندر

ثالثا: السياسات الاتصالية ومراعاة فوارق الجندر (النوع الاجتماعي)

1- أولويات البرنامج الاتصالي وقضايا الجندر
2- إضفاء طابع النوع في الوظائف (جندرة الوظائف)
3- سياسات إدارة الموارد البشرية في الجندر
4- قضايا الدور الوظيفي في ضوء النوع
5- مكانة النوع في وعي القيادة الإدارية

رابعا: النتائج الجزئية(الفرعية) والعامة للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الاتصال التنظيمي واستراتيجياته بشتى أساليبه ووسائله في المؤسسات موضوعا هاما لمختلف الدراسات العلمية وخاصة الاتصالية منها، باعتباره يشكل أهم آلية من آليات التسيير التي تساهم في تنمية الأفراد في المؤسسة، بالإضافة إلى انه عنصر مهم في تحديد السياسات العامة والسياسات الاتصالية بوجه خاص للمؤسسة، كما له الفضل في تشكيل التفاعلات بين الأفراد على اختلاف جنسهم وهذا حسب ما توفره لهم البيئة التنظيمية من مناخ تمكيني مساعد على ذلك، وهذا التمكين للنوع لن يتأتى إلا عن طريق القيادة الإدارية العليا التي تستثمر في شتى أنواع الاتصال التنظيمي لتجعل منه عاملا مساعدا للجنسين على التماسك والالتزام بواسطة استراتيجياتها الاتصالية .

وفي ضوء ذلك سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل المعطيات الميدانية الخاصة بالاتصال التنظيمي واستراتيجياته في ضوء مقاربة الجندر بثلاث مؤسسات ميدانية (مؤسسة الدهن ـ مؤسسة اتصالات الجزائرـ مؤسسة سونلغاز) من خلال النتاج المتوصل إليها، والإجابة على تساؤلات الدراسة .

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية للاتِصال التنظيمي ومؤشرات الالتزام بقضايا الجندر(النوع)

نقصد بالأهداف الإستراتيجية للاتصال التنظيمي ومؤشرات الالتزام بقضايا الجندر: الهدف الاتصالي الاستراتيجي والتنظيمي الذي ينشأ من خلال عمليه الاتصال الشخصي (المباشر) للقيادة الإدارية العليا في **مدى** وعيها وتبنيها لأفكار الجندر **وكيفية** سعي هذه الأخيرة لترسيخ وبناء قيم تنظيمية مراعية لهذه الأفكار (الجندر) في المؤسسة الجزائرية، بما يتماشى مع ثقافة المجتمع الجزائري والثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، وذلك حسب وجهات نظر الإطارات من الجنسين .

ومن الجدير بالذكر أن الاتصالات التنظيمية الشخصية تعتبر من أهم أنظمة الاتصالات المفتوحة والمباشرة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الحديثة في حقل الاتصالات إلى أهمية وضرورة هذا النوع من الاتصال في عصرنا الحديث نظرا لتعقد الاعمال والأنشطة وزيادة حجم المنشآت،هذا بالإضافة إلى انه أسلوب فعال للتعامل معه، وترجع أهمية ذلك النوع من الاتصالات إلى كونها تؤثر وترتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرها على جماعات العمل المختلفة بالمؤسسة من حيث التعاون والولاء والانتماء والتماسك والاندماج وما يتبع ذلك من تأثيرات على درجة الثقة بين الأفراد وأيضا درجة

الرضا والروح المعنوية، وما يرتب على ذلك من تأثيرات على الإنتاجية ومستوى الحياة بالمنشاة وخارجها.[1]

البعد(01) ـ الخلفية السوسيوثقافية للقيادة الإدارية - الإطار المرجعي ـ

المؤشر(1): التثَمين للأدوار التقليدية بين الجنسين

الجدول رقم(15):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يحترم القائد الإداري عمل المرأة العاملة(الإطار)	07	46.66	03	33.33	10	41.66
يثق ويقتنع بالقرارات التنظيمية للمرأة الاطار	02	13.33	02	22.22	04	16.66
لا يتعامل بالتمييز مع النساء والرجال بصفة عامة	06	40	04	44.44	10	41.66
اخرى تذكر	--	--	--	--	--	--

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية **للجـــدول رقم(15)** يتضح لنا من نتائجه والمتعلقـــــة بمدى تثمين القيادة الإدارية للأدوار التقليدية بين الجنسين وذلك حسب وجهـــة نظر الإطارات من الجنسين، نجد أن نسبـــــة 46.66 **% منالإطارات الذكور** يرون أن القائد الإداري يحترم عمل المرأة العاملة بصفة عامة والمرأة الإطار بصفة خاصة، وبنسبة 40 **%** يرون أن القائد الإداري لا يتعامل بمنطق التمييز بين النساء والرجال بصفة عامة، ونسبة 13.33**%** يرون أن القائد الإداري يثق ويقتنع بالقرارات التنظيمية للمرأة الإطار.

[1] الطاهر اجغيم، **مرجع سبق ذكره**، ص 305.

وبقراءة عمودية أيضا لنفس الجدول فيما يخص نسبة إجابات **الإطارات الإناث** نجد أعلى نسبة لديهن **44.44%** يرون أن القائد الإداري لا يتعامل بالتمييز بين النساء والرجــال بصفة عامــــة، وبنسبة 33.33 **%** يرون أن القائد الإداري يحترم عمل المرأة العاملة (الإطار)، وأخيرا نسبة 22.22 **%** أجبن أن القائد الإداري يثق ويقتنع بالقرارات التنظيمية للمرأة الإطار.

وبقــراءة بيانات الجـــــــــــــدول أفقيا يلاحظ أن هناك اتفاق بين غالبية أفراد العينة من الجنسين بنسبة 41.66 **%** في كل من: أن القائد الإداري يحترم عمل المرأة العاملة(الإطار)، ولا يتعامل بالتمييز بين الجنسين، بينما كانت نسبة أفراد العينة من الجنسين ضئيلة نوعا ما وبنسبة 16.66 **%** فيما يتعلق بأن القائد الإداري يثق ويقتنع بالقرارات التنظيمية للمرأة الإطار.

يتبين لنا من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بمدى تثمين القيادة الإدارية للأدوار التقليدية بين الجنسين وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين، نجد أن هناك تباين في الرؤى بين الجنسين، إذ نجد نسبة احترام عمل المرأة العاملة(الإطار) كانت الأكثـــر حضورا عند **الإطارات الذكور** بـ 46.66 **%** في مقابل نسبة 33.33 **%** عند **الإطارات الإناث،** والتي كان من المفترض أن تكون النسبة العالية عندهن على اعتبار أن الأمر يخصهن بالتحديد، وهو **مؤشر** يدعو للتساؤل عن سبب هذا التباين في وجهات النظر بين الجنسين، خاصة وان نسبة إجابات **الإطارات الذكور** قاربت الـ 50 **%** ، كما تبين من نتائج الجدول أيضا أنه لا يوجد تعامل بالتمييز بين الجنسين من طرف القيادة الإدارية العليا في المؤسسة الجزائرية، وهذا **مؤشر** آخر ما دلت عليه النسبة 44.44 **%** عند الإناث، كونهن المعنيات أكثر بالأمر مقارنة بالرجل، إضافة إلى ارتفاع نسبة **الإطارات الإناث** أيضا من حيث قناعة القيادة الإدارية العليا بالقرارات التنظيمية والوثوق بها وبنسبة متقاربة مع **الاطارات الذكور،** وهو مؤشر آخر ايجابي يعبر على أن المؤسسة الجزائرية والمتمثلة في قيادتها لا تنظر إلى المرأة بنظرة دونية تُقَزِم من مكانة المرأة ودورها الفعال في المؤسسة إلى جانب الرجل الزميل أو الرجل القائد وتبعات ذلك على أدوارها الوظيفية و صناعة القرار التنظيمية.

المؤشر(02): متطلبات ومحظورات دور النوع عند القائد الإداري ـ الإطار المفاهميي ـ

الجدول رقم(16):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يسعى إلى تقليص الفجوة التنظيمية التي تشكلها الصور النمطية عن ادوار النوع	05	33.33	02	22.22	07	29.16
يعتز القائد الإداري بكفاءة المرأة ويعتبرها لا تقل عن كفاءة الرجل	06	40	05	55.55	11	45.83
لا يؤمن بالقيم والمعتقدات التي تمجد التفوق الذكوري	04	26.66	02	22.22	06	25
اخرى تذكر	--	--	--	--	--	--

المصدر: الاستبيان البحث

بقراءة عمودية **للجدول رقم(16)** والمتعلقة بمؤشر متطلبات ومحظورات دور النوع عند القيادة الإدارية بوجهة نظر الإطارات من الجنسين ، اتضح أن نسبة 40**%** من إجابات **الإطارات الذكور** يرون بان القائد الإداري يعتز بكفاءة المرأة ويعتبرها لا تقل عن كفاءة الرجل، ونسبة 33.33**%** من اجابات **الإطارات الذكور** يرون أن القائد الإداري يسعى إلى تقليص الفجوة التنظيمية التي تشكلها الصورة النمطية عن ادوار النوع، ونسبة 26.66**%** يعتقدون أيضا أن القائد الإداري لا يؤمن بالقيم والمعتقدات التي تمجد التفوق الذكوري (القيم الغربية).

أما بالنسبة **لإجابات الإطارات الإناث** فقد كانت نسبة 55.55**%** اللواتي يرون في القائد الإداري بأنه يعتز بكفاءة المرأة ويعتبرها لا تقل عن كفاءة الرجل وهي النسبة الأعلى مقارنة بنسبة **الإطارات الذكور**؛ وبنسبة 22.22 **%** ينظرن إلى القائد الإداري بأنه لا يؤمن بالقيم والمعتقدات التي تمجد التفوق الذكوري ويسعى إلى تقليص الفجوة التنظيمية التي تشكلها الصور النمطية عن ادوار النوع.

وبقراءة بيانات الجدول **أفقــــــيا** نرصد أنه تتفق غالبية إجابات أفراد العينة من الجنسين وبنسبة 45.83**%** أن القائد الإداري يعتز بكفاءة المرأة في مقابل كفاءة الرجل ويعتبرها لا تقل عنه، بينما كانت نسبة أفراد العينة من الجنسين 29.16**%** فيما يتعلق بسعيه إلى تقليص الفجوة التنظيمية التي تشكلها الصور النمطية عن ادوار النوع، ونسبة 25 **%** من أفراد العينة من الجنسين ترى أن القائد الإداري لا يؤمن بالقيم والمعتقدات التي تمجد التفوق الذكوري.

ونلاحظ من خلال هذه القراءات لنتائج **الجدول رقم (16)** والمتعلق بمدى اعتقاد القيادة الإدارية لمتطلبات ومحظورات دور النوع وذلك حسب ما يراه الإطارات من الجنسين، حيث تتمثل هذه المتطلبات والمحظورات لدور النوع في مدى أهمية الصورة النمطية التقليدية الجنسانية (القائمة على افتراضات جنسانية) حول أدوار ومكانة الجنسين عند هذه القيادة الإدارية، ولِمَا لهذه الصورة النمطية من دور في تشكيل المحظورات التي لا بد من التقيد بها في تحديد دور ومكانة كل جنس على حدا في جميع المجالات والمؤسسات (الأسرة ـ المجتمع ـ المؤسسة...) وتكون ذات أهمية بالغة إذا كان القائد الإداري يتبنى نمطا ثقافيًا تسود فيه مثل هذه القيم الجنسانية.

واستنادا إلى ذلك؛ تبين أن هناك اعتزاز بكفاءة دور المرأة عند القيادة الإدارية وهذا من وجهة نظر الإناث وبنسبة تفوق النصف إذ بلغت 55.55 **%**ونسبة متقاربة مع **الإطارات الذكور** أيضا، وهو مؤشر ايجابي يعكس المكانة والقيمة الجيدة التي حضيت بها المرأة في المؤسسة الجزائرية ، بينما تباينت الرؤى بين الجنسين فيما يتعلق **بجهود** القيادة الإدارية في تقليص الفجوة التنظيمية التي تشكلها هذه الصورة النمطية، حيث كانت نسبة **الإطارات الذكور** تفوق نسبة **الإطارات الإناث** في ذلك، وهو مؤشر سلبي يحيل إلى غياب الوعي عند هذه القيادة فيما يتعلق بالتأثير الخطير للصور النمطية على ادوار النوع، وهو ما **نفسره** بنسبة الإجابات الضئيلة **للإطارات الإناث** حول مدى إيمان القيادة الإدارية بالمعتقدات والقيم التي تمجد التفوق الذكوري .

استنتـــــــاج:

نستنتج من مجموع التحليلات الكيفية والكمية للجدول أعلاه المتضمنة البحث في مؤشرات تثمين الأدوار التقليدية ومتطلبات ومحظورات دور النوع لهذه القيادة الإدارية وذلك من خلال وجهة نظر الإطارات من الجنسين، والتي كان الغرض منها جس نبض نسق القيم والمعايير التي تحدد قيمة ودلالات **النوع** في إدراك هذه القيادات، لما لهذا الإطار من قوة تأثير على قولبتها في كونه المحدد لسلوكياتها واتجاهاتها وأنماط علاقاتها مع الآخرين، أي تحديد أنواع السلوك المرغوب وغير المرغوب وأنماط العلاقة والتفاعل مع الآخرين، وهذا بفضل التنشئة الاجتماعية منذ الميلاد.

وباستدعاء أطروحات البراديغم النسقي الذي يبين بأن لكل نسق **إطار مرجعي،** ويكون تشكيل هذا الإطار المرجعي **Le cadre référentielle** ـ غالبا ـ بصورة ضمنية قد تتوارث عبر الأجيال أو قد تحدث عليها بعض التعديلات وهذا طبعا حسب تاريخ النسق وامتداده.

وتأسيسا على ما سبق طرحه، ومن منطلق أن القيادة هي نسق من مجموع الأنساق المكونة بالمؤسسة، لذلك أردنا البحث في خلفية الإطار المرجعي لهذه القيادة الإدارية حتى يتسنى لنا **الفهم الدقيق** لمنطلقات استراتيجيات اتصالها، لما لهذه الأخيرة (الإطار المرجعي) من دور في رسم طبيعة الاتصال بين القيادة الإدارية والإطارات من الجنسين، بالإضافة إلى ذلك تسمح لنا بالتعرف على مختلف أشكال وأساليب الاتصال بين الجنسين والقيادة عن طريق سلوكها، وهذا ما أكدته أفكار **بالو التو**" بان لكل سلوك قيمة اتصالية وكل إشارة أو بيان لفظي أو جسدي يعبر عنه عن طريق السلوك، فما يوحد بين المرسل والمرسل إليه بطريق قصدي أو غير قصدي هو الاتصال" .

البعد(02) ـ الذكورية في الثقافة التنظيمية

المؤشر(1): الثقافة التنظيمية وترسيخ قيم المساواة بين الجنسين.

الجدول رقم(17):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يقدر القائد الإداريأهمية التنوع التنظيمي القيادي بين الجنسين في المؤسسة	06	40	06	66.66	12	50
يعبئ القائد الإداري مفاهيم المساواة التنظيمية بين الجنسين	--	---	---	--	--	--
أخرى تذكر	09	60	03	33.33	12	50

المصدر: الاستبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم (17) والمتعلقة بمدى ترسيخ قيم المساواة التنظيمية بين الجنسين من طرف القيادة الإدارية العليا وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين، اتضح أن تقدير أهمية التنوع التنظيمي القيادي بين الجنسين كان الأكثر حضورا عند **الإطارات الإناث** وبنسبة فاقت النصف اذ بلغت **66.66%** في مقابل نسبة متقاربة مع **الإطارات الذكور** بـ 40 **%** ، في حين اتفقت وجهات النظر من الجنسين حول غياب أي نشاط اتصالي بخصوص تعبئة مفاهيم المساواة بين الجنسين من طرف قيادات المؤسسة، وذلك بنسبة 60**%** بالنسبة **للإطارات الذكور** و33.33 **%** بالنسبة **للإطارات الإناث.**

وبقراءة بيانات الجدول أفقيا نرصد أن وجهات نظر الإطارات من الجنسين تتفق حول أن هناك تقدير من طرف القيادة الإدارية لأهمية التنوع التنظيمي القيادي بين الجنسين وذلك نسبة 50**%**، وبنفس النسبة حول مؤشرات أخرى سنأتي على ذكرها بالاستنتاج.

استنتـــاج:

نستنتج من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بمؤشر ترسيخ قيم المساواة بين الجنسين بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين، اتضح أن هناك ثقافة تنظيمية مشتركة وراسخة بالأذهان بين الفاعلين من قادة إداريين وإطارات من الجنسين تحمل قيم المساواة بين الجنسين، وتشجع على التقدم لكل منهما، بالرغم من غياب مبادرات أو أنشطة اتصالية حول أهمية تعبئة المفاهيم المساواة بين الجنسين بالمؤسسة، وتفسيرنا لذلك يرجع إلى أن الترسانة القانونية بالدولة الجزائرية كرست نظام قائم على المساواة بين الجنسين في جميع المجالات بما فيه الجانب التنظيمي، وعليه يرجع غياب الاشتغال على مثل هذه الأفكار بالمؤسسة الجزائرية في الجانب الاتصالي، كونها متبناة وتُمَارَس تنظيميا عبر جميع المستويات التنظيمية بين الجنسين، على غرار المؤسسات الغربية التي تناضل وتكافح مثل هذه الثقافات التنظيمية السلبية التي وقفت حاجزا أمام تقدم المرأة خاصة وإبداعها التنظيمي، وهذا ما تأكد للباحثة في مقابلة مفتوحة مع إحدى المبحوثات بمؤسسة اتصالات الجزائر (بسوق أهراس) بقولها: " انه لا توجد تعبئة لمثل هذه المفاهيم ولا تمارس أنشطة اتصالية في هذا الخصوص، ونحن هنا متساوون في الحقوق والواجبات، و يحكمنا قانون داخلي واجب على الجنسين إتباعه"[2].

[2]مقابلة مع رئيسة الدعم التجاري بمؤسسة اتصالات الجزائر (سوق أهراس)، يوم:2020/09/11 على الساعة: 10 صباحا.

البعد(03) ـ اللاوعي الذكوري وفوارق النوع لدى القيادة الادارية.

المؤشر(1): فعل التواصل اللاواعي والأسس الجنسانية.

الجدول رقم(18):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
لا يتذمر من الحضور القوي للمرأة إلى جانب زميلها الرجل في المستويات العليا بالمؤسسة	07	46.66	07	77.77	14	58.33
يتعامل مع الموظف(ذكرا/ أنثى) باعتباره ذكرا مطلقا ؛ لا ينظر إلى نوع الجنس (محايد)	03	20	02	22.22	05	20.83
أخرى تذكر	05	33.33	--	--	05	20.83

المصدر: الاستبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم(18) والمتعلقة بمؤشر فعل التواصل اللاواعي والأسس الجنسانية لدى القيادة الإدارية وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين، اتضح أن القيادة الإدارية بالمؤسسة لا تنزعج من الحضور القوي للمرأة إلى جانب زميلها الرجل في المستويات العليا بالمؤسسة، والملفت للانتباه أن النسبة الأكثر حضورا من هذه الإجابات كانت عند **الإطارات الإناث** وذلك بنسبة كبيرة ومعتبرة إذ بلغت **77.77%** في مقابل نسبة تقارب من النصف عند **الإطارات الذكـــــور** بـ **46.66%** حول نفس الإجابة، في حين نجد نسبة ضعيفة ومتقاربة بين الجنسين **بـ** 22.22 **%** عند **الإطارات الإناث** ونسبة **20%** من **الإطارات الذكور** فيما يخص كيفية تعامل القيادة الإدارية مع الموظف بغض النظر عن نوع جنسه ذكرا أو أنثى واعتباره **ذكرا** مطلقا، واحتلت نسبة 33.33 % لمؤشرات أخرى عند **الإطارات الذكور**.

وبقراءة بيانات الجدول أفقيا تبين أن هناك اتفاق في وجهات النظر للجنسين فيما يخص أن القيادة الإدارية لا تُظْهِر تذمرها من الحضور القوي للمرأة إلى جانب زميلها الرجل في المستويات العليا بالمؤسسة وذلك بنسبة تعدت النصف بـ **58.33%** ، بينما اتفق الجنسين أيضا وبنسبة **20.83 %** حول مدى تبني نظرة القائد الإداري للذكورية في تعاملاته مع الموظف (ذكرا/أنثى) وذلك من خلال اعتباره ذكرا مطلقا ؛ ولا ينظر إلى نوع جنسه (محايد).

استنتــاج:

نستنتج من قراءة الجدول أعلاه والمتعلق بمؤشر فعل التواصل اللاواعي والأسس الجنسانية عند القيادة الإدارية وذلك حسب وجهات نظر الجنسين، وكما هو معلوم أن فعل التواصل اللاواعي يبرز حقيقة الأشياء وقيمتها، بالإضافة إلى إبراز خبايا الأمور ومجموع المفاهيم المتبناة والتي تتجسد عبر سلوكيات تنظيمية وأشكالا متعددة للاتصالات، على اعتبار ما ينطق به الفرد ويصدر عنه من أفعال ليس بوعيه بل **تلك البنية الذهنية اللاشعورية**[3]وعلى هذا النحو يكون فعل التواصل فعلا لا واعيا، **ذا شكل دائري لا نهائي**، تندرج تحته كل الأفعال والأشكال الممكنة، ويعد اللاوعي في التواصل معطى نسقي ينبثق عن طبيعة الميكانيزمات الفاعلة فيه، وكون التواصل مبنيا أساسا على العلاقة، يجعل هذه الأخيرة غائبة عن الحديث ولا تبرز إلا حينما يحدث اضطراب على هذا المستوى، ذلك أن "القوانين تظل لا شعورية إلى أن يتم خرقها أو نقضها[4].

ومن هذا المنطلق يتضح أهمية فعل التواصل اللاواعي في العملية الاتصالية للنوع والقيادة الإدارية بالمؤسسات، والذي ساعدنا كثيرا في فهم وتفسير عدم تذمر القيادة الإدارية من الحضور القوي للمرأة إلى جانب زميلها الرجل في المستويات العليا بالمؤسسة،والذي نرجعه إلى أن الاتصال يشكل **كيانا** مميزا لمراقبة **كيفية تفاعل الجندر**، حيث اتضح انه أثناء عمليات تواصله التنظيمي المباشر(القيادة الادارية) مع الجنسين وخاصة مع المرأة الإطار كيف تم إنتاج معنى الجندر وكيفيه نقله الى الجنسين عن طريف تفاعلاتهم الاجتماعية، حيث ان هذه التفاعلات لم تبرز ان هناك تمايزات بين الجنسين أو نفور من الجنس الانثوي المساوي في الدرجة الوظيفية للرجل صانع القرار بالمؤسسة، كما لم يظهر ايضا ان هذه

---

[3]لاوعي التواصل، حسن مستر، تاريخ الولوج: 2019/09/12.

https://www.aljabriabed.net/n45_08mastar.htm

[4]المرجع نفسه، ص07 .

القيادة تساهم بشكل أو بأخر في خلق معاملة تفاضلية بين الجنسين أو تلغي حضور المرأة ككيان موجود ومنتج بالمؤسسة الى جانب هذا الرجل.

البعد(04) ـ إستراتيجية تواصل القائد الإداري في ضوء النوع

المؤشر(1):أسلوب تواصلي يراعي فوارق النوع.

الجدول رقم(19):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
قدوة حسنة لنا مع الموظفين من الجنسين	09	60	05	55.55	14	58.33
يتعامل معنا كفريق يتكون من الجنسين	06	40	04	44.44	10	41.66
أخرى تذكر	--	--	--	--	--	--

المصدر: الاستبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم(19) والمتعلقـــــة بمدى مراعاة فروق النوع في أسلوب تواصـــل القيادة الإدارية في المؤسســــــة الجزائرية وذلك حسب وجهة نظــر الإطارات من الجنسين، نرصد ما يلي أن نسبة 60 **%** من **الاطارات الذكور** يرون أن القائد الإداري يمثل لهم قدوة حسنة من خلال التواضع مع الرجال والنساء، ونسبة 40 **%** انه يتعامل مع الجنسين كفريق واحد، وبالنسبة **للإطارات الإناث** تقاربت رؤيتهــن مع **الإطارات الذكور** فيما يتعلق انه القدوة حسنة مع الموظفـــــين من الجنسين بنسبة 55.55 **%**، ونسبة 44.44 **%** بأنه يتعامل مع الجنسين كفريق واحد.

وبقراءة بيانات الجدول أفقيا نرصد أن هناك حضور كبير بين وجهات النظر للجنسين فيما يتعلق القدوة الحسنة للقيادة الإدارية في المؤسسة وذلك بنسبة 58.33 **%** ونسبة 41.66 **%** فيما يخص تعامله مع الجنسين كفريق واحد.

واستنادا إلى نتائج الجدول أعلاه؛ تبين أن القيادة الإدارية تتمتع بأسلوب تواصلي متفتح على النوع، حيث كانت إجابات الجنسين محل اتفاق في هذا الجانب وبنسبة تفوق النصف **58.33%** وهذا مؤشر ايجابي يعكس حلقة التفاعل الجيدة الحاصلة في المؤسسة الجزائرية بين الجنسين من جهة وبين الجنسين وقيادتها من جهة اخرى، والدور الكبير الذي تلعبه هذه القيادة في إعطاء صورة ايجابية عن التواضع مع موظفيها من الجنسين، وهذا ما تم ملاحظته من خلال **شبكة الملاحظة** التي أجريناها بالمؤسسات الميدانية أثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية أن هناك تفاعل ايجابي بين الجنسين داخل مكاتب العمل المتكونة من جنسين ذكور(إطارات) ورئيسة مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز، مرد ذلك التفاعل الايجابي والتعاون بين الجنسين إلى طبيعة الوظيفة أولا التي تفرض التعاون والتنسيق بين الجنسين من جهة ، ومن جهة أخرى إلى الفضاء الفيزيقي الذي يشتغل فيه الجنسين ، حيث برز لنا جليا انه لا توجد أماكن عمل بالمؤسسة تعزز تقسيم العمل بين الجنس(إعطاء كل جنس مكاتب على حدا بعيدة عن الجنس الأخر)، إضافة إلى ذلك ملاحظة كيفية إدارة الحوار والمناقشة قرارات تنظيمية بين المدير والإطارات من الجنسين مع تدخل بعض الإطارات النساء وكان المدير في حالة إصغاء تام رفقة الإطارات الذكور، وهو ما يعبر على موقف اتصالي يحمل العديد من الدلالات الايجابية عن موقع المرأة في المؤسسة الجزائرية ومكانتها بين الرجال الزملاء والمدراء.

استنتـــــــــاج:

نستنتج من قراءة الجدول أعلاه أن القائد الإداري يعتمد على أساليب اتصالية ملمة بين الاتصالات اللفظية وغير اللفظية، وما تشمل عليه هذه الأساليب الاتصالية من قيم تنظيمية مراعية للجنسين، وذلك باعتبار أن صفة القدوة الحسنة صفة جد مهمة للمتلقي الرسالة، ولها تأثير قوي على إدراكه (الإطارات من الجنسين)، ولها دور كبير في نشر رسائل ضمنية بأسلوب أكثر قابلية، أسلوب المحاكاة والتقليد وهو أكثر الأساليب نجاعة في تحقيق رجع الصدى أو التغذية الراجعة المرغوبة تحقيقها، ويتوافق هذا التحليل مع أطروحات بالو التو من خلال افكار **إيف وينكين** في تداوليات التواصل إلى اعتبار أن الاتصال" سيرورة اجتماعية دائمة تدمج أنماطا متعددة للسلوك: الكلام، الإشارة، النظرة، الإيمائية، الفضاء الفردي، الخ... حيث لا يتعلق الأمر بالقيام بمعارضة بين التواصل الشفوي والتواصل غير الشفوي، **إن التواصل كل مدمج**"، حيث ساعدنا هذا الطرح في **فهم** إستراتيجية تواصل القائد الإداري بالمؤسسة الجزائرية مع الجنسين (النوع).

البعد(05) ـ دلالات النوع عند القائد الإداري

المؤشر(1): بناء القيم التنظيمية في النوع

الجدول رقم(20):

العبارات / الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
نعتز بالعمل تحت إشرافه كونه رمزا للاحترام حتى في حالة صمته	05	33.33	02	22.22	07	29.16
تبرز لديه كثيرا ثقافة احترام قيم المرأة العاملة كما الرجل أثناء الإصغاء	08	53.33	05	55.55	13	54.16
داما يستخدم تعبيرات الوجه السمحة ليبث فينا روح التعاون	02	13.33	02	22.22	04	16.66
يعتبر العنف الرمزي القائم بين الجنسين اكبر عائق تنظيمي لا بد من التصدي له بكافة الأشكال والاساليب	--	--	--	--	--	--

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم(20) والمتضمن مدى تبني القيادة الإدارية لقيم تنظيمية تراعي النوع وذلك حسب وجهات نظر الإطارات من الجنسين، اتضح أن أعلى نسبة عند **الإطارات الذكور** بـ **53.33 %** يرون أن القيادة الإدارية العليا تبرز لديها ثقافة احترام قيم المرأة العاملة والتي لا تختلف عن الرجل حتى أثناء اتصالاته الغير اللفظية (إيماءات الوجه ـ الاصغاء ...) ، ونسبة **33.33%** يرون أن القائد الإداري رمزا لاحترام حتى في صمته ويعتزون بالعمل تحت إشرافه، بينما نسبة **13.33%** يرون أن القائد الإداري دائم الاستخدام لتعبيرات الوجه السمحة حتى يبث روح التعاون بين الجنسين.

وبالنسبة **للإطارات الإناث** كانت أعلى نسبة لديهن **55.55%** يرون أن القائد الإداري تبرز لديه ثقافة الاحترام قيم المرأة العاملة كما الرجل أثناء الإصغاء، وتوافقت رؤيتهن بنسبة **22.22%** فيما يتعلق

بالاعتزاز بالعمل تحت إشراف القائد كونه رمزا للاحترام حتى في حالة صمته، وانه دائم استخدام تعبيرات الوجه السمحة المبتسمة ليبث روح التعاون.

وبقـــــــراءة بيانات الجدول أفقيا يلاحظ أنه تتفق الغالبية من أفراد العينة من الجنسين بنسبة **54.16%** على أن القائد الإداري **يتبنى** ثقافة الاحترام قيم المرأة العاملة كما الرجل (باعتبار الرجل بالمؤسسة الجزائرية كان سباقا على المرأة في العمل بالمؤسسة وفرض مكانته فيها قبلها)، حيث تجلى ذلك في اتصالاته الغير اللفظية (الإصغاء)، بينما كانت نسبة **29.16%** من إجابات الجنسين الذين يعتزون بالعمل تحت إشرافه ويرونه رمزا للاحترام أثناء صمته، ونسبة **16.66 %** من الإجابات يستخدم تعبيرات الوجه سمحة ومبتسمة لبعث روح التعاون بين الجنسين.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول رقم (20) والمتعلق بمدى بناء القيادة الإدارية للقيم التنظيمية متضمنة لأفكار الجندر وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين؛ أن هناك عمل على بناء قيم تنظيمية تحترم العنصر النسوي الإطار على غرار الرجل الإطار، وبالتالي هناك ممارسة لقيم تنظيمية في النوع، وهذا الاحترام مُتبنى من طرف الجميع بالمؤسسة الجزائرية وليس بالجديد، ما يعني هذا بناء ونشر لقيم تنظيمية ايجابية حول النوع ممارسة على ارض الواقع ومجسدة في السلوك التنظيمي للقيادي في المؤسسة الجزائرية، وهذه النتائج تتوافق مع الجدول رقم (18).

استنتـــــــاج:

نستنتج من قراءة الجدول أعلاه وتبعا للتحليلات الكمية والكيفية، خاصة وبعد استدعاء اطروحات المدرسة اللامرئية فيما يخص برغماتية الاتصال أو ديناميكية العلاقة بين المرسل والمستقبل، اذ تعتبر أن كل سلوك ذو قيمة اتصالية وكل إشارة أو بيان لفظي أو جسدي يعبر عنه عن طريق السلوك، فما يوحد بين المرسل والمرسل إليه بطريق قصدي أو غير قصدي هو الاتصال، حيث مكنتنا هذه الأطروحات من **فهم** ميكانيزمات التفاعل الخفية والحاصلة بين القيادة الإدارية العليا والإطارات من الجنسين وهذا التفاعل بدوره يحيلنا إلى فهم تفاعل النوع ودلالاته بينهم.

البعد(06) ـ الأهداف العملية للقائد الإداري في الجندر

المؤشر(1):مظاهر تمكين النوع الاجتماعي.

الجدول رقم(21):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يحرص على إنشاء ظروف مناسبة لتمكين الجنسين،من خلال دعم القيم التنظيمية التي تعزز لهم ذلك	05	33.33	05	55.55	10	41.66
يُحْيِ في الجنسين الشعور بالقيمة وفرض الذات.	--	--	06	66.66	06	25
يُفَعِل اللوائح التنظيمية المناهضة لكل أشكال التمييز بين الجنسين	04	26.66	03	33.33	07	29.16
اخرى تذكر	--	--	--	--	--	--

المصدر: الاستبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم(21) والمتعلقة بمظاهر تمكين النوع الاجتماعي عند القائد الإداري وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين، اتضح أن نسبة 33.33 **% من الإطارات الذكور** يرون أن القائد الإداري حريص على إنشاء ظروف مناسبة لتمكين الجنسين من خلال دعم القيم التنظيمية التي تعزز لهم ذلك، ونسبة 26.66 **%** من **الإطارات الذكور** يرون أن القائد الإداري يفعل اللوائح التنظيمية المناهضة لكل أشكال التمييز بين الجنسين.

أما بالنسبة **للإطارات من الإناث** فقد كانت نسبة 66.66 **%** وهي النسبة الأعلى مقارنة بنسبة **الإطارات الذكور**؛ اللواتي يرون في القائد الإداري يحـــي في الجنسين الشعور بالقيمة وفرض الذات، وبنسبة 55.55 **%** يرون أن القائد الإداري حريص على إنشاء ظروف مناسبة لتمكين الجنسين، عن طريق دعم

القيم التنظيمية التي تعزز لهم ذلك، ونسبة 33.33 **%** يرون أن القائد الإداري يُفَعِل اللوائح التنظيمية المناهضة لكل أشكال التمييز بين الجنسين.

وبقراءة بيانات الجدول أفقيا وذلك حسب وجهات نظر الجنسين نرصد اتفاق أفراد العينة من الجنسين بنسبة 41.66**%** أن القائد الإداري حريص على إنشاء ظروف مناسبة لتمكين الجنسين(النوع)، من خلال دعم القيم التنظيمية التي تعزز لهم ذلك، بينما كانت نسبة 29.16 **% من** أفراد العينة من الجنسين يرون بأن القائد يُفَعِل اللوائح التنظيمية المناهضة لكل أشكال التمييز بين الجنسين، ونسبة 25 **%** من أفراد العينة ترى أن القائد الإداري يحي الشعور بالقيمة وفرض الذات.

استنتـــــــــاج:

نستنتج من نتائج الجدول رقم(21) والمتضمن مظاهر تمكين النوع الاجتماعي أن هناك بعض المظاهر الايجابية لتمكين النوع (الجنسين) بالمؤسسة الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بتمكين المرأة العاملة (الإطار)، والذي برز بشكل ملفت للانتباه من خلال إجاباتهن في شعورهن بالقيمة وفرض ذاتهن ونسبة 66.66**%**، والذي يعد مؤشر قوي لمظاهر التمكين النفسي للمرأة، بالإضافة إلى اتفاق الجنسين حول حرص القيادة الإدارية على إنشاء ظروف مناسبة لتمكين للجنسين من خلال خلق ظروف مناسبة عن طريق تفعيل ودعم القيم التنظيمية التي تعزز فيهم ذلك،إضافة لتفعيل اللوائح التنظيمية المناهضة لكافة أشكال التمييز القائم على الجنس.

المؤشر(02): الأعراف التنظيمية والقيم الذكورية.

الجدول رقم(22):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يتصدى لكل عرف تنظيمي يرسخ تصورات وقيم تحيزية قائمة على افتراضات جنسانية	02	13.33	01	11.11	03	12.5
يعمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده الصحة النفسية بين الجنسين	08	53.33	05	55.55	13	54.16
يُنكر السلوكيات التنظيمية التي تحط من قدر وكفاءة الجنسين خاصة المرأة العاملة	03	20	02	22.22	05	20.83
أخرى تذكر	02	13.33	01	11.11	03	12.5

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم(22) والمتعلق بمؤشر الأعراف التنظيمية والقيم الذكورية وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين، نجد أن اكبر من النصف من إجابات **الإطارات الذكور** يشيرون أن القيادة الإدارية تعمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده الصحة النفسية بين الجنسين وذلك بنسبة**53.33%** ، ونسبة **20%** من **الإطارات الذكور** يرون أن القائد الإداري ينكر السلوكيات التنظيمية التي تحط من قدر وكفاءة الجنسين خاصة المرأة، في حين نجد نفس النسبة من إجابات الإطارات الذكور فيما يخص بأنه يتصدى (القيادة الإدارية) للأعراف التنظيمية التي ترسخ تصورات وقيم تحيزية قائمة على افتراضات جنسانية وذلك بنسبة **13.33%** وبمؤشرات أخرى.

أما بالنسبة **للإطارات الإناث** فقد كانت نسبة **55.55%** يرون بأن القائد الإدارييعمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده الصحة النفسية بين الجنسين، ونسبة **22.22 %** يرون أن القائد الإداري ينكر السلوكيات التنظيمية التي تحط من قدر وكفاءة الجنسين خاصة المرأة، وبنسبة ليست بعيدة عن نسبة **الإطارات الذكور** فيما يخص التصدي (القيادة الإدارية) للأعراف التنظيمية التي ترسخ تصورات وقيم تحيزية قائمة على افتراضات جنسانية وفيما يتعلق **بمؤشرات أخرى** وذلك بنسبة **11.11%**.

وبقراءة بيانات الجدول **أفقيا** نرصد أن أعلى نسبة والتي تفوق النصف لأفراد العينة من الجنسين بـ **54.16%** تتفق على أن القائد الإداري يعمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده الصحة النفسية بين الجنسين،بينما نسبة **20.83% من** أفراد العينة من الجنسين يرون بأن القائد الإداري ينكر السلوكيات التنظيمية التي تحط من قدر وكفاءة الجنسين خاصة المرأة، ونسبة **12.5%** فيما يتعلق بالتصدي (القيادة الإدارية) للأعراف التنظيمية التي ترسخ تصورات وقيم تحيزية قائمة على افتراضات جنسانية وإجابات **أخرى.**

وما يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الاهتمام بمناخ تنظيمي صحي ونفسي جيد للعمل بين الجنسين هو من أولويات القيادة الإدارية بالمؤسسة، وهو ما برز بشكل جلي من خلال النسب المرتفعة لإجابات المبحوثين من النساء والرجال، إضافة إلى إنكار القيادة الإدارية لكل السلوكيات التنظيمية المهينة لقدر الجنسين لكن بنسب ضئيلة مقارنة بالمؤشر الأول، بينما ما تم ملاحظته خاصة في المؤشر الأول انه لم نلتمس الإجابات الصحيحة والدقيقة من المبحوثين من الجنسين ، حيث برز لنا تارة الهروب من الإجابات وتارة أخرى إجابات ليست معبرة عن السؤال منها " المناخ التنظيمي يفرض التساوي بين الجنسين لسيرورة العمل" ، ومنها " لا يوجد تمييز بين الجنسين" ، حيث تكررت هذه الإجابات عند الجنسين، وهو ما يجعلنا **نفهم ثم نفسر** أن هناك إما غياب الوعي التام من القيادة الإدارية بخطورة الأعراف التنظيمية وتأثيرها على سيرورة العمل والأداء الوظيفي، وإما هناك أعراف تنظيمية ذكورية فعلا ترفض النبش فيها من قبل جنس المذكر والإقبال والخضوع لها من طرف الجنس المؤنث، وهو ما يتطلب دراسات أخرى بأكثر عمق للكشف هذه الظاهرة التي لا تبرز فعليا الا عن طريق الملاحظة بالمشاركة وهو ما أكدته بعض الدراسات السابقة التي أدرجت ضمن هذه الدراسة والتي نصحت بهذه الأداة كونها الأقرب لمثل هذا النوع من الدراسات الذي ينصب ضمن الدراسات الكيفية .

استنتـــــــــاج:

نستنتج من مجموع التحليلات أعلاه المتعلقة بالأهداف العملية التي يسعى القائد الإداري على تجسيدها لتمكين النوع الاجتماعي وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين في المؤسسة الجزائرية والتي نذكر بعضا منها وأبرزها إحياء أو خلق الشعور بالقيمة في ذات الجنسين وفرض الذات والتي برزت بنسبة كبيرة عند **الإطارات الإناث** مقارنة **بالإطارات الذكور**، ونفسر ذلك بالمؤشر الايجابي عن وضعية المرأة العاملة والإطار خاصة ضمن البيئة التنظيمية الصحية المراعية للعوامل النفسية، وهذا ما أكدته بعض الدراسات العلمية العربية الحديثة في علم النفس التنظيمي، أن المرأة تعمل من اجل تحقيق أهداف منها إشباعات نفسية اجتماعية بالإضافة إلى عامل الأمن الاقتصادي، وأهمها إشباع حاجات تحقيق **المكانة والقيمة الاجتماعية** رغم أنهن ميسورات الحال.

لكن رغم هذه المؤشرات الايجابية عن قيمة ومكانة المرأة في المؤسسة الجزائرية برز لنا غياب هذا الإحساس والشعور عند **الإطارات الذكور**، وهذا مؤشر سلبي يدعو بدوره إلى التساؤل في حقيقة مظاهر هذا التمكين بالمؤسسة الجزائرية، وهو ما يعكس أن مفهوم التمكين بالمؤسسة الجزائرية كممارسة وكواقع لم يتحقق بعد في المستوى المطلوب على اعتبار أن تمكين النفسي للنوع الاجتماعي يمس كلا الجنسين الذكور والإناث معا، بالإضافة إلى أن تفعيل لوائح تنظيمية مناهضة لكل أشكال التمييز بين الجنسين من طرف قيادة المؤسسة ليس مبررا على عدم وجود تمييز على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى قيادتها أو على مستوى سياسات إدارة الموارد البشرية .

البعد(07) ـ التعبئة التنظيمية في الجندر

المؤشر(1): التوعية في أهمية التواصل التنظيمي بين الجنسين.

الجدول رقم(23):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يشجع القائد الإداري على بناء وتنمية علاقات إنسانية طيبة بين الجنسين	07	46.66	05	55.55	12	50
يُحفِز على نشر قيمة التقدير المتبادل بين الجنسين ويعتبرها قيم مضافة للمؤسسة	05	33.33	03	33.33	08	33.33
يحتوي النزاعات أو الصراعات بين الجنسين	01	6.66	--	--	01	04.16
أخرى تذكر	02	13.33	01	11.11	03	12.5

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم(24) والمتعلق بمدى مراعاة مؤشر التوعية في أهمية التواصل التنظيمي بين الجنسين عند القيادة الإدارية العليا وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين نرصد ما يلي:

أن هناك تشجيع من طرف القيادة الإدارية على بناء وتنمية علاقات إنسانية طيبة بين الجنسين وذلك نسبة 46.66 **%** عند **الإطارات الذكور**، ونسبة 33.33 **%** بأنه يٌحفِز على نشر قيمة التقدير المتبادل بين الجنسين ويعتبرها قيم مضافة للمؤسسة، ونسبة 6.66 **%** بان القيادة الإدارية تحتوي النزاعات أو الصراعات بين الجنسين، ونسبة أخرى بـ 13.33 **%** سنأتي على ذكرها لاحقا في التحليل.

وبقراءة عمودية بالنسبة **لإجابات الإطارات الإناث** نجد أن اكبر نسبة اقتصرت في أن القيادة الإدارية تشجع على بناء وتنمية علاقات إنسانية طيبة الجنسين وذلك بنسبة تعدت النصف بـ 55.55 **%** ، ونسبة 33.33 **%** فيما يتعلق بأنه يُحفِز على نشر قيمة التقدير المتبادل بين الجنسين ويعتبرها قيم مضافة للمؤسسة، ونسبة 11.11 % متعلقة بإجابات أخرى.

وبقراءة بيانات ونتائج الجدول رقم(23) **أفقيا** نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الجنسين اجمعوا على أن هناك تشجيع من القائد الإداري لبناء وتنمية علاقات إنسانية طيبة بين الجنسين وذلك بنسبة 50 **%** ونسبة 33.33 **%** من مجموع أفراد العينة من الجنسين يرون أن القائد الإداري يًحفِز على نشر قيمة التقدير المتبادل بين الجنسين ويعتبرها قيم مضافة للمؤسسة.

ونسبة 12.5 **%** من مجموع أفراد العينة من الجنسين لمؤشرات أخرى، ونسبة 04.16 **%** والتي انفرد بها **الإطارات الذكور** فقط بان القائد الإداري يحتوي النزاعات أو الصراعات بين الجنسين.

استنتـــــاج:

نستنتج من نتائج الجدول أعلاه المتضمنة إجابات أفراد العينة من الجنسين في مدى مراعاة القائد الإداري للتوعية كنشاط اتصالي في أهمية التواصل التنظيمي بين الجنسين وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين، ونظرا لطبيعة هذا النشاط الاتصالي وسهولة التعاطي معه باعتباره يتم مباشرة بين المرسل والمستقبل ووجها لوجه خاصة وأن الأسلوب الاتصالي المسلط عليه الضوء في هذه الدراسة هو الاتصال الشخصي أو المباشر، بالإضافة إلى مؤشر ثاني والذي يحمل في طياته الكثير من معاني التوعية وهي التحفيز على نشر قيم التقدير المتبادل بين الجنسين .

على سبيل المثال ما تلقيناه من إجابات المبحوثين **الإطارات الرجال**" أن هناك وظائف يفضل فيها الموظف **الذكر** حفاظا على قيمة المرأة خاصة في المهام التقنية التي تكون عادة خارج المؤسسات، وهذا من باب احترامها بين الرجال الزملاء ليس إلا "[5].

بينما لامسنا عدم رغبة المبحوثين من الجنسين الإجابة على سؤال احتواء النزاعات أو الصراعات بين الجنسين، حتى كانت إجابات أخرى للمبحوثين من الجنسين حول أسئلة سابقة وبأنه لا توجد نزاعات في العمل بين الجنسين.

[5]**مقابلة** مع إطار سامي بمؤسسة اتصالات الجزائر، يوم 2020/09/10 على الساعة 11 صباحا.

البعد(08) ـ القيم المستحدثة في الجندر

المؤشر(1): التحيز المؤسسي.

الجدول رقم(24):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يُذَكِر القائد الإداري بانفتاح المؤسسات الجديد في تنوع الأدوار القيادية بين الجنسين	06	40	05	55.55	11	45.83
يَعْتَبِر الدور التقليدي بين الجنسين في المنظمات فقد قيمته العملية (القيادة للرجال مقابل المرأة التابعة والمساعدة)	06	40	01	11.11	07	29.16
أخرى تذكر	03	20	03	33.33	06	25

المصدر: استبيان البحث

بقراءة نتائج الجدول رقم (24) عموديا والمتعلق بمدى حضور تحيزات مؤسسية قائمة على النوع لدى القيادة الإدارية وذلك حسب وجه نظر الإطارات من الجنسين نجد ما يلي:

أن نسبة 40 **%** من إجابات **الإطارات الذكور** ترى أن القائد الإداري يُذَكِر بانفتاح المؤسسات الجديد حول تنوع الأدوار القيادية بين الجنسين، وبنفس النسبة حول اعتبار الدور التقليدي بين الجنسين في المنظمات فقد قيمته العملية، بمعنى القيادة من مهام الرجال أما النساء فهن تابعات أو مساعدات...ونجد نسبة 20**%** من إجابات **الإطارات الذكور** كانت فيما يتعلق بإجابات أخرى.

وبقراءة نتائج الجـــــدول أعلاه عموديا بالنسبة لإجابات **الإطارات الإناث** حول نفس المعطيات نجد نسبة 55.55 **%** وهي أعلى نسبة مقارنة بإجابات **الإطارات الذكور** فيما يتعلق بان القائد الإداري يذكر بانفتاح المؤسسات الجديد حول تنوع الأدوار القيادية بين الجنسين، بينما كانت النسبة ضئيلـــــــــة جدا فيما

يتعلـــق اعتبار الدور التقليـــدي بين الجنسين في المنظمـــات فقد قيمته العملية وذلك بنسبة 11.11 % ونسبة33.33 % فيما يخص إجابات أخرى.

وبقراءة بيانات ونتائج الجدول أفقيا نرصد أن مجموع أفراد العينة من الجنسين اتفقوا وبنسب متقاربة بان القائد الإداري يذُكر بانفتاح المؤسسات الجديد حول تنوع الأدوار القيادية بين الجنسين وذلك بنسبة كلية 45.83% ،في حين كانت الإجابات حول اعتبار الدور التقليدي بين الجنسين في المنظمات فقد قيمته العملية بنسبة ليست كبيرة نوعا ما تتمثل في 29.16 % ، ونسبة 25 % حول إجابات أخرى.

المؤشر(02): التحيز الجنسي.

الجدول رقم(25):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يفضل القائد الإداري انجاز المهام الإدارية مع نفس جنسه(الإطار المذكر)	01	06.66	02	22.22	03	12.5
يرحب بالعمل رفقة الزميل الذكر	02	13.33	04	44.44	06	25
اخرى تذكر	12	80	03	33.33	15	62.5

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية **للجدول رقم(25)** والمتضمن مدى حضور مؤشر التحيز الجنسي في سلوكيات وتعاملات القائد الإداري بالمؤسسة الجزائرية لصالح الجنس المذكر وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين نجد ما يلي:

أن نسبة 6.66 % من إجابات **الإطارات الذكور** أكدت أن القائد الإداري يفضل انجاز المهام الإدارية مع نفس جنسه **(الإطار المذكر)** ، ونسبة 13.33% ترى بأن القائد الإداري يرحب بالعمل رفقة زميله المذكر،

في حين نجد أعلى نسبة من الإجابات كانت في خانة أخرى وذلك بنسبة 80 **%** وهي نسبة كبيرة جدا تدعو إلى الوقوف عندها والبحث فيها.

وبقـــــــراءة الجدول أعلاه عموديا حول إجابات **الإطارات من الإناث** في نفس البيانات نجد نسبة 22.22 **%** كانت حـــول أن القائد الإداري يفضل انجـــاز المهام مع نفس جنسه (الإطار المذكر) وبنسبة 44.44 **%** فيما يتعلق القائد الإداري يرحب بالعمل رفقة زميله الذكر، وفي الأخير نجد نسبة 33.33 **%** في خانة أخرى.

وبقراءة بيانات ونتائج الجدول رقم (25) أفقيا نجد ما يلي:

أن اغلب أفراد العينة من **الإطارات الذكور والإناث** يرون أن القائد الإداري يفضل انجاز المهام الإدارية مع نفس جنسه وذلك بنسبة 12.5 **%** ، ونسبة 25**%** يرون أن القائد الإداري يرحب بالعمل رفقة زميله الذكر، وفي الأخير وهي النسبة الأعلى التي تشاركت فيها رؤية الإطارات من الجنسين من خلال إجاباتهم والتي كانت في خانة أخرى بـ 62.5 **%** .

استنتـــاج:

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين ونتائج الجداول رقم (24) و(25) أن المؤسسة الجزائرية والمتمثلة في قيادتها الإدارية متفتحة على تنوع الأدوار القيادية بين الجنسين، وهو مؤشر ايجابي على عدم حضور وممارسة تحيزات مؤسسية جنسانية بالمؤسسة الجزائرية من طرف هذه القيادات، كما برز لنا أيضا حضور مؤشرات أخرى عبر عنها كلا الجنسين بأنه لا يوجد تمييز أو عدم المساواة بين الجنسين في خانة أخرى، والتي تعتبر أكثر النسب ارتفاعا من حيث الإجابات، حيث كان مجمل إجاباتهم بان " الأدوار القيادية بالمؤسسة تحكمها معايير الكفاءة فقط، وهو المعيار الذي تستند عليه المؤسسة في التوظيف ولا يتدخل معيار الجنس في ذلك وليس له أي علاقة، كما أن تفسير نتائج الإجابات الضعيفة **للإطارات الإناث** في الجدول رقم (24) في مقابـــــل إجابات **الإطارات الذكور** والتي كانت بنسبة 40 **%** هو أن غياب المرأة عن المؤسسة الجزائرية لا يعود الى تغيبها المتعمد من قبل قياداتها عن ادوار وظيفية قيادية أو بسبب سياسات تنظيمية تمييزية بين الجنسين ، بل الأمر يعود إلى الوضع السوسيوثقافي الذي مرت به الجزائر قبل 30عاما تقريبا والتي كانت فيه بمرحلة البناء والتشييد، حيث أن

التحاق المرأة بالمؤسسة الجزائرية بالكم والكيفية الحالية حديث العهد ولا يفوق الـ 30 سنة ، وهو ما يفسر انفتاح المؤسسة الجزائرية أمام اليد العاملة النسوية وسوق الشغل في جميع المستويات.

البعد(09) ـ برامج التكوين والتدريب في الجندر.

المؤشر(1): التعريف بقضايا الجندر وأشكال التمييز بين الجنسين.

الجدول رقم(26):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يراعي القائد الإداري إعداد وتجسيد مضامين تدريبية تتضمن التعرف على مظاهر التمييز بين الجنسين المادية والرمزية في مكان العمل-Anti discriminatory training programme	--	--	--	--	--	--
يعمل على بنى تصورات ايجابية حول قضايا النوع الاجتماعي من خلال أي نشاط اتصالي متاح groupe de discussion...	02	13.33	03	33.33	05	20.83
يستعين بخبراء خارجيين مؤهلين في قضايا النوع الاجتماعي لتدريب كفاءات داخلية حول نفس الموضوع.	--	--	--	--	--	--
لا يوجد شيء من هذا القبيل	13	86.66	06	66.66	19	79.16
أخرى تذكر	--	--	--	--	--	--

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية لنتائج **الجدول رقم (26)** والمتعلق بمدى وجود مؤشر التعريف بقضايا الجندر وأشكال التمييز بين الجنسين وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين نجد ما يلي:

أن نسبة 13.33 **%** من إجابات **الإطارات الذكور** يرون بأن القائد الإداري يعمل على بنى تصورات ايجابية حول قضايا النوع الاجتماعي من خلال أي نشاط اتصالي متاح groupe de discussion، غير أن الملفت للانتباه في نسبة الذين أجابوا بأنه لا يوجد شيء من هذا القبيل كانت الأعلى من بين الإجابات وذلك بنسبة بـ86.66 **%** .

وبقراءة نتائج نفس الجدول عموديا فيما يتعلق إجابات **الإطارات الإناث** حول نفس العبارات نجد أن نسبة 33.33 **%** فيما يتعلق أن القائد الإداري يعمل على بنا تصورات ايجابية حول قضايا النوع الاجتماعي ، ونسبة 66.66 **%** فيما يتعلقلا يوجد شيء من هذا القبيل .

وبقراءة نتائج الجدول أعلاه أفقيا نجد أن نسبة 79.16**%** من إجابات الإطارات من الجنسين اتفقوا على انه لا يوجد شيء من هذا القبيل، ونسبة 20.83 **%** بان القائد الإداري يعمل على بناء تصورات ايجابية حول قضايا النوع الاجتماعي من خلال أي نشاط اتصالي متاح.

استنتاج:

نفهم من قراءة الجدول أعلاه والمتضمن الإجابة على مؤشر التعريف بقضايا الجندر وأشكال التميز بين الجنسين في المؤسسات وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين ما يلي:

انه لا توجد برامج تكوينية أو تدريبية حول **التعريف** بقضايا الجندر أو أي شكل من أشكال التمييز بين الجنسين في المؤسسة الجزائرية بأنواعه الظاهرة والرمزية **مسطرة** من قبل القيادة الإدارية العليا ، بالإضافة إلى عدم إدراك هذه الأخيرة أهمية الاستعانة بخبراء خارجيين مؤهلين في قضايا النوع الاجتماعي أو الجندر، أو تدريب كفاءات داخلية بالمؤسسة للتعريف بمقاربة الجندر ، والتي هي بالأساس مقاربة تنظيمية[6]، وضعت بهدف تعريف المدراء بأهمية الوعي بها ثم إدراجها ضمن سياسات واستراتيجيات كل مؤسسة بالجزائر تحديدا .

[6] الاطلاع على **دليل مأسسة مقاربة الجندر بالجزائر** في قائمة الملاحق **Guide pourl'institutionnalisationde l'Approche Genre**

كما رصدنا من قراءتنا للجدول أعلاه أن الاشتغال أو العمل على بنى تصورات ايجابية حول قضايا الجندر من خلال الاستثمار في أي نشاط اتصالي ظهر فقط نسبة قليلة عند الجنسين، ونفسر تلك النسبة الضعيفة من الإجابات إلى عدم وجود إرادة فعلية لدى قيادات المؤسسة في الجانب الاتصالي وخاصة في جانب بناء التصورات الايجابية بين الجنسين، والنسب التي برزت تعبر على ما هو معاش تنظيميا فقط من خلال مجموع التقديرات والكفاءات وهو ما تمت ملاحظته عن طريق **شبكة الملاحظة** التي قمنا بها أثناء فترة التربص بمؤسسة سونلغاز (سوق أهراس) وبالضبط في فترة انتشار وباء كورونا2020 وضع منشورات على جدران المؤسسة تحتوي على تقدير وامتنان من طرف قيادة المؤسسة لكل عاملات مؤسسة سونلغاز لجهدهن وتفانيهن بالعمل في ظل هذه الظروف الصعبة...، واللافت للنظر من نتائج الجدول أعلاه أن اكبر نسبة تشارك فيها الجنسين هي 79.16% فيما يتعلق لا يوجد شيء من هذا القبيل (بمعنى لا يوجد برامج تدريبية او تكوينية بالمؤسسة الجزائرية حول التعريف بأشكال التمييز بين الجنسين بالمؤسسة) .

والمقابلة التي أجريناها مع مدير مؤسسة سونلغاز أثبتت لنا صحة هذا الطرح، بأنه لم يسبق له وان تعرف على هذه المقاربة ولا على ما تتضمنه أفكارها، ولا يوجد برامج تكوينية او تدريبية تتضمن هذا الفكر:

وهذا أهم ما وضحه لنا مدير مؤسسة سونلغاز بسوق أهراس [7] ، أن المرأة الجزائرية حصلت على التقدير الكامل من طرف الرجل الزميل والمدير (القيادة الإدارية العليا) وهذا بفضل جدارتها وكفاءتها ومؤهلاتها العلمية والعملية، وأنها تقلدت أعلى المناصب القيادية بالمؤسسة، حتى انه ذكر لنا مثالا أن المدير السابق للمؤسسة سونلغاز بسوق أهراس كانت امرأة في سنة 2011، والآن هي ترقت لمنصب أعلى بقسنطينة إلى منصب مديرة مركزية للتسويق والتجارة (DCM) بمؤسسة سونلغاز الشرق2020، وانه لا توجد فوارق بين الجنسين في فلسفة وتوجه المؤسسة العام، وأن المعايير التي تأخذ بها المؤسسة هي معيار الكفاءة والاقدمية ومدى إقبال المرأة للمناصب القيادية وتبعاتها، باعتبار أن بعض المناصب تلزم على المرأة الجزائرية التنقل من ولاية إلى أخرى وفي بعض الأحيان التربص في بلدان أخرى، وان المرأة الجزائرية بصفة عامة لديها مكانة عند الرجل(الزوج ـ الأخ ـ الزميل ـ المدير) هذه المكانة رسختها وعززتها قيم وتعاليم الدين الإسلامي، حيث تجلى لنا وبشكل لافت للاهتمام أن ما يوجد في تصور وذهن الرجل عن

[7] انظر **الملحق رقم(02)**، مقابلة مع مدير مؤسسة سونلغاز (سوق أهراس)، يوم:2020/12/02، على الساعة: 11 صباحا، لمدة 30 د.

المرأة بصفة عامة تشكل منذ 14 قرنا وأعطاها مكانة قَيِمَة جعلها تكون في مرتبة الشريك وليس التابع مع الرجل، وان المرأة ربحت خطوات كبيرة بفضل هذا الدين الذي رسخ قيم المساواة بين الجنسين، وأزال عنها كل الطابوهات عكس المرأة الغربية التي زالت تعاني إلى غاية اليوم وعكس ما يروج له عالميا.

ثالثا: السياسات الاتصالية ومراعاة فوارق الجندر (النوع الاجتماعي):

تضع معظم المنظمات سلسلة من السياسات التي تعبر عن استراتيجياتها وتحدد فلسفتها وتضع المبادئ التوجيهية الخاصة بها، أغراضها الرئيسية هي دعم اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة والسلوك التنظيمي المناسب، ودعم سعي المنظمة للمسؤولية الاجتماعية، إنها تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة العامة وتقدم لأعضاء المؤسسة إشارات سلوكية على شكل مسار عم لمحدد.[8]

ونقصد بالسياسات الاتصالية المراعية لفوارق الجندر (النوع الاجتماعي) : بأنها بيان رسمي للمعتقدات والأفكار حول القضايا التنظيمية أو مسارات العمل المعتمدة بالمؤسسة وبشأن المسائل ذات الأهمية، وعادة ما يتم تحديدها من قبل **الإدارة العليا**، فالسياسة الاتصالية هي قضية اتصال تنظيمي ومن أولوياته، فهي مهمة جدا لأنها تلعب دورًا قويًا في مكان العمل المعاصر[9].

وتعرف أيضا: سياسات الاتصال: "بأنها أداة إستراتيجية لإدارة الاتصالات، وهي مجموعة عملية من المبادئ المصممة لتوجيه تفكير أعضاء المنظمة حول كيفية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بقضايا الاتصال والسلوك الاتصالي في المؤسسة.[10]

[8]Marianne Grove Ditlevsen, Communication_Policies, The International Encyclopedia of Strategic Communication, consulter le : 03/01/20120.
https://onlinelibrary.wiley.com/action/doSearch?AllField=Communication+policies+of++definition

[9]Caryn E. Medved, Communication_Policies, consultée le :11/11/2020 :
https://www.researchgate.net/publication/314759717_Communication_Policies.
[10]Communication Policies, consultée le :02/10/2020
https://www.researchgate.net/publication/327879148_Communication_Policies

البعد(01) ـ أولويات البرنامج الاتصالي وقضايا الجندر

المؤشر(1):تحفيز الجنسين(الجندر).

الجدول رقم(27):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يحرص على مد شعور الجنسين بالعدالة والمساواة التنظيمية في المعاملة	07	46.66	05	55.55	12	50
يعمل على ضرورة فهم دوافع واحتياجات الجنسين الأساسية وخاصة المرأة التي يمكن التأثير فيها	02	13.33	02	22.22	04	16.66
يؤكد على الاستثمار في شتى أنواع الاتصالات التنظيمية التي توفر الحافز لإشباع هذه الدوافع والاحتياجات للجنسين.	02	13.33	--	--	02	08.33
أخرى تذكر	04	26.66	02	22.22	06	25

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية **للجدول رقم(27)** والمتعلق بمؤشر تحفيز الجنسين وذلك حسب وجهة نظر **الإطارات الجنسين** نجد ما يلي:

أن نسبة 46.66 **%** من إجابات **الإطارات الذكور** تعتقد أن القيادة الإدارية تحرص على مد الشعور بالعدالة والمساواة التنظيمية في المعاملة بين الجنسين، بينما تشاركت نسبة الإجابات في كل من أن القيادة الإدارية تعمل على ضرورة فهم دوافع واحتياجات الجنسين الأساسية وخاصة المرأة التي يمكن التأثير فيها، ويؤكد على الاستثمار في شتى أنواع الاتصالات التنظيمية التي توفر الحافز لإشباع هذه الدوافع والاحتياجات للجنسين بنسبة 13.33% .

كما نقرأ أيضا من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 26.66 **%** وهي نسبة لبأس بها تتعلق بإجابات أخر سنأتي على شرحها لاحقا.

وبقراءة عمودية للجدول رقم (27) أيضا فيما يخص إجابات **الإطارات الإناث** نجد ما يلي:

نسبة 55.55 **%** ترى أن القيادة الإدارية حريصة على مد شعور الجنسين بالعدالة والمساواة التنظيمية في المعاملة، ونسبة 22.22 **%** من الإجابات ترى بأن القيادة الإدارية تعمل على ضرورة فهم دوافع احتياجات الجنسين الأساسية وخاصة المرأة التي يمكن التأثير فيها، ونفس النسبة من الإجابات تتعلق بعبارات أخرى.

وبقراءة أفقية للجدول أعلاه حول إجابات أفراد العينة من الجنسين لنفس المؤشر أعلاه نجد ما يلي:

أن نسبة 50 **%** من الإجابات تتفق على أن القيادة الإدارية تحرص على مد شعور الجنسين بالعدالة والمساواة التنظيمية في المعاملة، ونسبة 25 **%** حول إجابات أخرى للعينة، ونسبة 16.66 **%** فيما يتعلق بأن القيادة الإدارية تعمل على ضرورة فهم دوافع احتياجات الجنسين الأساسية وخاصة المرأة التي يمكن التأثير فيها، ونسبة ضعيفة جدا بـ 08.33 **%** حول تأكيد الاستثمار في شتى أنواع الاتصالات التنظيمية التي توفر الحافز لإشباع هذه الدوافع والاحتياجات للجنسين.

المؤشر(02): الدور الوظيفي المُسندة إليك(كِ) يتطلب محددات سلوكية وتنظيمية واتصالية معينة ؟

الجدول رقم(28):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
كفاءة وجدارة مهنية	**07**	**46.66**	**05**	**55.55**	**12**	**50**
مظهر أنيق	**03**	**20**	**01**	**11.11**	**04**	**16.66**
بنية جسدية قوية	**01**	**06.66**	**--**	--	**01**	**4.16**
مهارة لغوية واتصالية	**03**	**20**	**02**	**22.22**	**05**	**20.83**
أخرى تذكر	**01**	**06.66**	**01**	**11.11**	**02**	**08.33**

المصدر: استبيان البحث

بقراءة نتائج **الجدول رقم(28)** عموديا والمتضمن إجابات **الإطارات الذكور** فيما يتعلق الدور الوظيفي المسند إليهم في مدى تطلبه محددات معينة سلوكية وتنظيمية واتصالية بمعنى آخر محددات سلوكيات تنظيمية اتصالية جنسانية، وذلك حسب وجهة نظر الجنسين نجد ما يلي:

أن نسبة 46.66% من إجابات **الإطارات الذكور** ترى أن الدور الوظيفي المسند إليهم يتطلب كفاءة وجدارة مهنية ، ونسبة 20 **%** في أن الدور الوظيفي المسند إلى الجنسين يتطلب مظهر أنيق ومهارة لغوية واتصالية، ونسبة ضعيفة جدا بـ 6.66 **%** بان الدور الوظيفي يتطلب بنية جسدية قوية ومحددات تنظيمية أخرى لم نتطرق لذكرها انفردت بها خانة أخرى.

وبقراءة بيانات ونتائج **الجدول** رقم (28) عموديا فيما يخص إجابات **الإطارات الإناث** حول الدور الوظيفي المسند إليهن وما يتطلب من محددات سلوكية وتنظيمية أو اتصالية نجد ما يلي:

أن نسبة 55.55 **%** من إجابات **الإطارات الإناث** أكدت بأن الدور الوظيفي المسند إليهن يتطلب الكفاءة والجدارة المهنية، بالإضافة إلى نسبة 22.22 **%** يتطلب المهارة اللغوية والاتصالية، ونسبة 11.11 **%** بأن الدور الوظيفي المسند إليهن يتطلب مظهر أنيق ومحددات تنظيمية أخرى.

وبقراءة بيانات **الجـــدول رقم (28)** أفقيا نجد أن هناك اتفاق لأفـــــراد العينة من الجنسين على أن الدور الوظيفـــي المسند إليهم يتطلب محددات تنظيمية تتمثل في الكفاءة والجدارة المهنية وذلك بنسبة 50 **%**، ونسبة 20.83 **%** في محددات تنظيمية يتطلبها الدور الوظيفي تتمثل في المهارة اللغوية والاتصالية، ونسبة 16.66 **%**محددات تنظيمية يتطلبها الدور الوظيفي تتمثل في المظهر الأنيق ونسبة 08.33 **%** في محددات أخرى، وأخيرا وهي النسبة الأضعف بـ 04.16 **%** فيما يتعلق بأن الدور الوظيفي يتطلب بنية جسدية قوية.

استنتـــاج:

من قراءة **الجدول رقم (26)** نستنتج أن محددات الدور الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية لا تقوم على **أساس افتراضات جنسانية،** أي لا تُبنى على خصائص كل جنس وبما يتلائم مع التركيبة الجسمانية لكل جنس التي تتناسب مع الوظيفية، وان **البرنامج الاتصالي** بالمؤسسة لا يعزز مثل هذه المحددات التنظيمية حول ادوار الوظيفية ولا يتناول مثل هذه الأفكار، وهذا ما تجسد في النسب المئوية لكلا الجنسين والتي جاءت تقريبا متقاربة، حيث كانت نسبة **الإطارات الذكور** 46.16 **%**ونسبة **الإطارات الإناث** 55.55% فيما يخص أن الدور الوظيفي يستند إلى الكفاءة والجدارة، وهذا ما توافق مع الجداول السابقة رقم(16) و(20)، بالإضافة إلى محددات تنظيمية أخرى يتطلبها الدور الوظيفي منها المهارة اللغوية والاتصالية والتي كانت نسبة إجابات الجنسين فيها متقاربة أيضا، ما يجعلنا نفسر أن هذا المحدد التنظيمي الذي اشترك فيه الجنسين لا يرتبط بجنس معين خاصة المرأة، والتي عادة تتميز بمهارات اتصالية ولغوية مختلفة عن الرجل (أسلوبها تواصلي مباشر يشجع على تبادل المعلومات وتقاسم السلطة بالإضافة إلى أنها تتميز بقيادة تفاعلية)، وهذا ما أثبتته الدراسات العلمية الحديثة، كما لا يتدخل الجانب الجمالي والمظهر الأنيق كمحدد أساسي للدور الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية ، خاصة بالنسبة للجنس الانثوي كونه لم يبرز بشكل كبير بل وعلى العكس كان مؤشرا ضعيفا نسبيا وذلك ما عبرت عنه النسبة 11.11%، كما هو الحال بالنسبة لبعض المؤسسات التي تعتمد عليه لتسويق صورة ايجابية عنها أو لترويج منتوجاتها، بل يقتصر اعتماد الدور الوظيفي على استثمار لبعض الصفات الانثوية في بعض المهام

الوظيفية مثل حل المشكلات التنظيمية اليومية بطرق ودية، احتواء النزاعات، تكوين فريق عمل .... وهو ما تأكد لنا أيضا في مقابلة مع إحدى **الإطارات الإناث** (عضو في النقابة بمؤسسة اتصالات الجزائر) التي صرحت لنا بهذه الأقوال التي تستخدمها أحيانا في وظيفتيها النقابية مع الرجال الزملاء.

واقتصر محدد المظهر الأنيق والذي اتفق حوله الإطارات من الجنسين وحصره في زاوية طبيعة الوظيفة التي تفرض أحيانا مظهرا أنيقا، وما يلفت للانتباه أن اجابات العينة من الجنسين حول محددات البنية الجسدية القوية كانت الإجابة عنها جد موضوعية أيضا واقتصرت فقط بإجابات **الإطارات الذكور** دون **الإطارات الإناث**، وذلك أن طبيعة بعض الوظائف تفرض هذه القوة الجسدية فقط ، ولكن ما اتفق عليه الجنسين ايضا في هذا العنصر أن الدور الوظيفي يتطلب من **الجنسين** البنية الجسدية **الصحية**، وهذا ما أكدته المقابلة مع بعض الإطارات بان طبيعة بعض وظائف تتطلب جهدا عضليا قويا مثلا لتصليح الأعطاب التقنية خارج المؤسسة (أشغال الخرجات الميدانية)، هذه الأدوار تسند عادة للرجال **فقط** رغم حضور **كفاءات نسوية** مؤهلة في هذا المجال.

البعد(02):اضفاء طابع النوع في الوظائف (جندرة الوظائف)

المؤشر(01):المهام الوظيفية بين السمات الذكورية والانثوية .

الجدول رقم(29):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يحرص القائد الإداري على توفير الرعاية التامة للمرأة التي اخترقت وظائف كانت حكرا على الرجل	08	53.33	05	55.55	13	54.16
يعتبر الوظائف التي تفرض خصائص النوع ضرورية للمؤسسة	05	33.33	03	33.33	08	33.33
أخرى تذكر	02	13.33	01	11.11	03	12.5

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية لنتائج الجدول رقم(29) حول المؤشر المهام الوظيفية بين السمات الذكورية والانثوية وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين نجد ما يلي:

نجد أن نسبة53.33 **%** من إجابات **الإطارات الذكور** ترى أن القائد الإداري حريص على توفير الرعاية التامة للمرأة التي اخترقت وظائف كانت حكرا على الرجل (الوظائف الالكتروتقنية، الهندسية . المالية، مديرة...) ونسبة 33.33**%** ترى أن القائد الإداري يعتبر الوظائف التي تفرض خصائص النوع ضرورية للمؤسسة، ونسبة 13.33**%** تتعلق بإجابات أخرى.

وبقراءة بيانـــات ونتائج الجدول عموديا أيضا فيما يخص إجابات **الإطـــارات الإناث** نجد ما يلي: 55.55 **%** من الإجابات كانت ترىأن القائد الإداري حريص على توفير الرعاية التامة للمرأة التي اخترقت وظائف كانت حكرا على الرجل، ونسبة 33.33 **%** ترى أن القائد الإداري يعتبر الوظائف التي تفرض خصائص النوع ضرورية للمؤسسة،ونسبة 11.11 **%** تتعلق بإجابات أخرى .

وبقراءة نتائج الجدول رقم (29) أفقيا نجد ما يلي: أن مجموع أفراد العينة من الإطارات من الجنسين كانوا متفقين بنسبة54.16 **%** بان القائد حريص على رعاية للمرأة التي اخترقت الوظائف التي كانت حكرا على الرجل، ونسبة 33.33 **% ترى**بان القائد الإداري يعتبر الوظائف التي تفرض خصائص النوع (البنية جسدية قوية ـ المرونة، الصلابة، المهارة لغوية) ضرورية للمؤسسة، ونسبة 12.5 **%** حول إجابات أخرى.

استنـــتاج:

نستنتج من قراءة نتائج الجدول أعلاه والمتضمن مدى حضور بعد النوع في المهام الوظيفية أي مدى حضور السمات الذكورية والأنثوية في انجاز المهام الوظيفية وذلك حسب وجهة نظر الجنسين ، حيث نجد أن اتفاق بين الجنسين يفوق النصف ب 54.16 **%** يرون بأن القائد الإداري يحرص على توفير الرعاية التامة للمرأة التي اخترقت وظائف كانت حكرا على الرجل، ونفسر هذا بالمؤشر الايجابي على أن الوظائف بالمؤسسة الجزائرية لا تخضع لسلطة ومنطق النوع، أي منطق التحديد السوسيوثقافي للأدوار بين الجنسين، ما يعني إضفاء طابع النوع على الوظائف بالمؤسسات، وهذا ما دحضته **نظرية المساواة بين الجنسين** في نقدها **للحتمية البيولوجية** بان وضع النوع (الجنسين) مرتبط بنوع النظام السائد، أي أن نظام المؤسسة أو المجتمع هو الذي يخلق أو يشكل أفكار ومعتقدات تساهم في رسم حدود الوظيفة للنوع (الجنسين) من قبيل: القدرات الجسمية أو حدود قدراتهم، ...، حيث تساهم هذه الأفكار أيضا في وضع

ضغوط وممارسات تنظيمية مردها الى نوع الجنس، وبالتالي تقف حاجزا امام تطور التنظيمي والإبداع التنظيمي لكليهما.

والملفت للانتباه أن بعض إجابات **الإطارات الإناث** في خانة أخرى وذلك ردا على العبارة الأولى حول " حرص القائد الإداري على توفير الرعاية التامة للمرأة التي اخترقت وظائف كانت حكرا على الرجل"، كانت الإجابات أن هذه الرعاية موجهة **لكل العمال** في المؤسسة وليس بجنس معين، **نفهم** من ذلك أن المرأة بالمؤسسة الجزائرية لا تنظر إلى ذاتها بنظرة التقزيم (l'image de soi) من كونها جنس أنثوي يتصف بالضعف في بعض الجوانب بالمقارنة مع الرجل أو أنها تختلف عنه فيما يخص تقلد المهام والأدوار الوظيفية في المؤسسة، **ونفسر** هذا المؤشر أن هناك تنشئة اجتماعية مؤسسية بطريقة لاواعية للجنسين مغروسة في ذهن الفرد الجزائري بغض النظر عن نوع جنسه، لا تُخلق أفكار حول فروقات النوع بين الجنسين ذات التأثير السلبي لا على قيمة الأفراد ولا على المكانة ولا على طبيعة الوظائف التي تتناسب مع طبيعة كل جنس، وأن الركيزة التي تتكون عليها المؤسسة الجزائرية فيما يخص الجنسين، لا توحي بالفرق بين الرجل المذكر و المرأة الأنثى، وأن ما هو موجود هو " **العامل**" وهذا تفسير تكرار جوابهن في أكثر من إجابة كلما تعلق الأمر بالجنسين يتم ذكر كل **العمال وليس الجنسين**".

البعد(03): سياسات إدارة الموارد البشرية في الجندر

المؤشر (01):أوجه عدم المساواة بين الجنسين في سياساتها.

الجدول رقم(30):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
التمييز بين الجنسين في الهياكل التنظيمية	--	--	--	--	--	--
التمييز بين الجنسين في الممارسات التنظيمية	--	--	--	--	--	--
تحيزات جنسانية لصانعي القرارت التنظيمية (تحيز لصالح جنس المذكر)	--	--	--	--	--	--
أخرى تذكر	**15**	**100**	**09**	**100**	**24**	**100**

المصدر: استبيان البحث

بقراة أفقية للجدول رقم (30) والذي يتضمن بعض من أوجه عدم المساواة بين الجنسين في سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين، والتي استقيناها من بعض الدراسات السابقة الغربية التي أثبتت وجود هذه الأشكال التمييزية المادية منها والرمزية في أماكن العمل أو بسياسات إدارة الموارد البشرية، لكن ما تبين لنا والمثير للانتباه من خلال نتائج الجدول أعلاه والنسب المتحصل عليها أن هذه المظاهر التمييزية لا تمارس بالمؤسسة الجزائرية لا على مستوى صنع القرارات التنظيمية ولا على مستوى التحيزات الجنسانية لصانعي القرارات التنظيمية، وهو ما تجسد بنسبة **100%** لإجابات العينة من الجنسين حول عدم وجود مثل هذه الممارسات في إجابات أخرى تذكر، وأن الجنسين متساوون في الحقوق والواجبات التنظيمية .

الاستنتاج:

إذا دققنا في هذه النتائج من خلال قراءتنا للجدول أعلاه والمتعلق بالتعرف على مظاهر وأوجه عدم المساواة بين الجنسين في سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، وذلك حسب وجهة نظر الجنسين، بعد قيامنا لتأويلها وقراءتها قراءة كيفية؛ **نفهم** أن هذا النوع من التمييز بين الجنسين في الهياكل التنظيمية أو في الممارسات التنظيمية أو وجود ممارسات لتحيزات جنسانية لصانعي القرارات التنظيمية (تحيز لصالح جنس المذكر)، غير موجود ولا يمارس بالمؤسسة الجزائرية،على اعتبار أن هذا النوع من ممارسة التمييز يرد بشكل كبير إلى سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل ظاهري أو خفي، كما ننوه أيضا أن إجابات العينة من الجنسين كانت تصب كلها في اتجاه واحد بأنه لا يوجد أي نوع من التمييز في المعاملات أو التعاملات الإدارية بين الجنسين، ولا يوجد فرق بين الجنسين على مستوى صناعة القرارات التنظيمية أو على مستوى صانعي القرارات التنظيمية في المؤسسة، و**نفهم** أيضا أن سياسات إدارة الموارد البشرية وحسب ما ثبت عن هذه الدراسة محايدة جنسانيا، لا تميل إلى نوع جنس معين، علاوة على ذلك لم نلتمس في المحادثات أثناء إجراء مقابلة الاستبيان مع أفراد العينة من الجنسين أي شكل من أشكال التمييز أو عدم المساواة المُؤَسَسَة على النوع، حيث لاحظنا ذلك وبكل دقة أثناء قيامنا **بشبكة الملاحظة** بالمؤسسات الثلاث ميدان التربص بدأ من الفضاء الفيزيقي لاشتغال الجندر والذي بُنِيَ على أساس مكان عمل غير تمييزي بين الجنسين، حيث برز لنا أولا كيفية إعداد المكاتب الإدارية بالنسبة للإطارات من الجنسين والتي تتوفر على جميع ظروف العمل الجيدة من التهوية، الإضاءة والنظافة، الحرارة، انعدام الضوضاء، الهدوء التام خاصة وبشكل بارز بمؤسستي اتصالات الجزائر ومؤسسة سونلغاز [11].

[11] الاطلاع على **شبكة الملاحظة** في قائمة الملاحق.

إضافة إلى ذلك، لاحظنا أيضا طبيعة التفاعلات بين الجنسين وبين الجنسين وإدارة الموارد البشرية وبين الجنسين وقيادات الإدارة، تبين أن هناك تعاون بين الجنسين خاصة المجتمعين تحت سقف مكتب واحد، بمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة سونلغاز ومؤسسة الدهن، بالإضافة إلى مظاهر الاحترام المتبادل بين الجنسين، وبرز لنا أيضا وبشكل لافت طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية العليا والإطارات من الجنسين أن هناك مراعاة للمعايير الاجتماعية المحافظة التي تسن قوانين التعامل بين الجنسين، حيث بدا الاحترام والتقدير بينهم خاصة النسوية منها، بالإضافة إلى إقبالها على التعامل مع الإطارات النسوية بشكل كبير عكس ما وجدناه بالدراسات العلمية الغربية، وهذا ما تأكد لنا جليا أثناء إجراء المقابلة أيضا مع إحدى المبحوثات بقولها " أن المدير يُقْبِل على العمل مع المرأة الكفوءة والمؤهلة أكثر من الرجال في كثير من الأحيان"، كما بينت أيضا **شبكة الملاحظة** مظاهر أخربللتفاعل بين الجنسين تُمارس إلا في حدود الوظيفة، **ونفسر** ذلك أن بسبب هذا التباعد بين المكاتب مرده إلى طبيعة الوظيفية من جهة التي تتطلب أحيانا الانزواء والانفراد لكن بشكل عام وهذا بالنسبة للجنسين ومن جهة أخرى برز لنا الاحترام المخيم بين الإطارات من الجنسين والاحترام الكبير لقيادات المؤسسة خاصة للعنصر النسوي المؤهل.

البعد(04): قضايا الدور الوظيفي في ضوء النوع

المؤشر(01): العنصر النسوي والأدوار الوظيفية المحسوبة على الرجال .

الجدول رقم(31):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يرى في ممارسة المرأة الوظائف التقنية وتبعاتها إلى جانب الرجل فخرا للمؤسسة	06	40	04	44.44	10	41.66
يشجع المرأة التي تقلدت وظائف كانت حكرا على الرجل	05	33.33	03	33.33	08	33.33
أخرى تذكر	04	26.66	02	22.22	06	25

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم (31) والذي يتضمن مدى الاعتراف والتقدير بالعنصر النسوي في الأدوار الوظيفية المحسوبة على الرجال عند القيادة الإدارية العليا وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين، أن نسبة 40 % من إجابات **الإطارات الذكور** يجمعون على أن القيادة الإدارية ترى في ممارسة المرأة الوظائف التقنية وتبعاتها إلى جانب الرجل فخرا للمؤسسة، ونسبة 33.33 % بأنه يشجع المرأة التي تقلدت الوظائف التي كانت حكرا على الرجال، ونسبة 26.66 % لمؤشرات أخرى سنأتي على ذكرها في التحليل والاستنتاج.

وبنفس القراءة العمودية للجدول أعلاه ولنفس المؤشرات أيضا، نجد إجابات **الإطارات الإناث** يتفقون على أن القيادة الإدارية ترى في ممارسة المرأة الوظائف التقنية وتبعاتها إلى جانب الرجل فخرا للمؤسسة وذلك بنسبة 44.44% ، ونسبة 33.33% بان القائد الإداري يشجع المرأة التي تقلدت وظائف كانت حكرا على الرجال، ونسبة 22.22 % لمؤشرات أخرى برزت في إجابات المبحوثات.

وبقراءة بيانات الجدول أفقيا والمتضمن مجموع إجابات أفراد العينة من الجنسين فيما يتعلق مؤشر الأدوار الوظيفية المحسوبة على الرجال والعنصر النسوي، نجد نسبة 41.66 %من الإجابات اجمعوا على أن القيادة الإدارية ترى في ممارسة المرأة الوظائف التقنية وتبعاتها إلى جانب الرجل فخرا للمؤسسة، ونسبة

33.33 **%** يرون أن القيادة الإدارية تشجع على تقلد المرأة وظائف كانت حكرا على الرجل، ونسبة 25 **%** لمؤشرات أخرى.

استنتـــــــاج:

نستنتج في هذه الجزئية المتعلقة بالإجابة على مؤشر العنصر النسوي ضمن الأدوار التقليدية المحسوبة على الرجال في المؤسسة الجزائرية مبدئيا هي مازالت في طور البناء ونحو التألق الايجابي، من خلال بروزها الفعال في الواقع التنظيمي الجديد بالمؤسسة وقبولها فيهبالنسبة **للرجل الزميل** وبالنسبة **للقيادة الادارية**، وهذا ما أكدته الدراسات العربية[12] في هذا الجانب، باعتبار أننا نخضع لسياق ثقافي واجتماعي واحد في هذا الخصوص تقريبا، إذ بينت هذه الدراسات أن اشتغال المرأة غَيَرَ من نظرة الرجل لها، كما استحدثت أيضا قيما تنظيمية جديدة في التعامل معها، ساهمت في تغيير **وجهة نظر الرؤساء اليها** من قبيل أنها لا تختلف عن الرجل من حيث تحملها مسؤوليات العمل المختلفة، ومن حيث القدرة على التضحية من اجل العمل....

وهذا ما تجسد فعليا في نتائج سابقة تحصلنا عليها من خلال هذه الدراسة؛ أن المرأة حديثة العهد بولوجها المؤسسات الجزائرية إلى جانب الرجل، وهذا راجع الى انفتاح سياسة الدولة الجزائرية خلال الثلاثين سنة الماضية على اقتصاد السوق والانفتاح على العالم الخارجي، وانعكاسات ذلك الانفتاح على المؤسسات الجزائرية لدخول المراءاة سوق التشغيل وقبولها فيه.

والنسب المتقاربة في اغلب الإجابات بين الجنسين اكبر دليل على ذلك، حيث نفسر ذلك التقارب في الإجابات الى تقارب وجهات النظر حول وضع المرأة ومكانتها الجديدة المتطورة من خلال ولوجها ميادين عمل جديدة (الاعمال التقنية ـ الهندسة ـ القيادة....) كانت حكرا على الرجال سنوات طويلة، وعليه فان الأدوار التقليدية المحسوبة على الرجال في المؤسسة الجزائرية توازنت بين الجنسين ولا يشكل نوع الجنس عائقا أمام تقلد الوظائف مهما كانت طبيعتها ودرجتها الوظيفية، والنسبة 44.44% من إجابات **الإطارات الإناث** تؤكد ذلك .

[12] الاطلاع على ملخص الدراسة لكامليا إبراهيم عبد الفتاح، **سيكولوجية المرأة العاملة** بالدراسات السابقة .

البعد(05): مكانة النوع في وعي القيادة الإدارية.

المؤشر (01):الإيمان بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين .

الجدول رقم(31):

الجنس / العبارات	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
يفضل القيادة الذكورية ويقدر القيادة النسائية ايضا	10	66.66	03	33.33	13	54.16
يعارض بشدة التسلسل الهرمي الإجتماعي القائم على أساس الجنس(النوع) la hiérarchie sociale entre les sexes	01	6.66	--	--	01	04.16
أخرى تذكر	04	26.66	06	66.66	10	41.66

المصدر: استبيان البحث

بقراءة عمودية للجدول رقم (32) والذي يتضمن مدى إيمان القيادة الإدارية بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين وذلك من وجهة نظر الإطارات من الجنسين، نجد نسبة 66.66% من إجابات **الإطارات الذكور** ترى أن القيادة الإداريةتفضل القيادة الذكورية لكنها أيضا تقدر القيادة النسائية، ونسبة ضئيلة جدا فيما يتعلق بمعارضته للتسلسل الهرمي الاجتماعي القائم على أساس الجنس(النوع) la hiérarchie sociale entre les sexes بـ06.66 %، ونسبة 26.66% من الإجابات في جوانب أخرى لم نتطرق لها تمت إضافتها من قبل **الإطارات الذكور** في خانة أخرى.

وبقراءة عمودية للجدول أعلاه أيضا حول إجابات **الإطارات الإناث** وجدنا نسبة 33.33 % من الإجابات ترى بان القيادة الإدارية تفضل القيادة الذكورية وتقدر القيادة النسائية أيضا، والملفت للانتباه أن نسبة الإجاباتلهن مرتفعة جدا في جوانب أخرى لم نتطرق لها كانت بخانة أخرى أيضا بنسبة 66.66% حيث قدموا بخصوصها توضيحات مهمة سنذكرها في التالي من الاستنتاج.

وبقراءة بيانات الجدول رقم (32) أفقيا لمجموع إجابات أفراد العينة من الجنسين فيما يتعلق بمدى إيمان القيادة الإدارية بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين، نجد أن نسبة 54.16 % اتفقوا على أن القيادة الإدارية

تفضل القيادة الذكورية وتقدر القيادة النسائية أيضا، ونسبة ضئيلة جدا من أفراد العينة من الجنسين يرون أن القيادة الإدارية تعارض بشدة التسلسل الهرمي الاجتماعي القائم على أساس الجنس ب 04.16 **%** ، **ونسبة** 41.66 **%** لمؤشرات أخرى ذكرتها العينة من الجنسين.

استنتـــــــاج:

نستنتج من خلال هذه القراءة للجدول أعلاه والمتعلقة بالإجابة بمدى إيمان القيادة الإدارية بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين وذلك حسب وجهة نظر **الإطارات من الجنسين** وجدنا ما يلي:

أن الإجابات بين الإطارات من الجنسين كانت متباينة، إلا أنها كانت جميعها تصب في اتجاه واحد، وذلك بخصوص الإجابة على تفضيل القيادة الإدارية للقيادة الذكور مع تقديره للقيادة النسائية، حيث برزت نسبة 66.66**%** من إجابات **الإطارات الذكور** فيها مقابل رد على هذه الإجابات من قبل **الإطارات الإناث بخانة أخرى** بنسبة 66.66 **%** بأنه لا يوجد فرق بين الجنسين في تولي منصب القيادة أو وجود تفضيل من قبل القيادة الإدارية العليا لجنس معين على حساب الآخر، وممارسة دور القيادة بالمؤسسة يكون على أساس الكفاءة والجدارة والتأهيل للمنصب والاستعداد له من قبل أي جنس كان ذكرا أو أنثى وهو ما يتوافق مع الجدول رقم (28) [13]، وان القيادة الإدارية بالمؤسسة الجزائرية لا تفضل قيادة الذكور على حساب قيادة النساء، ولا يوجد مثل هذا النوع في الثقافة التنظيمية أو التصورات بل **المعيار الوحيد** الذي **تبنى** عليه **المفاضلة بين الجنسين** هو جدارة الأداء الوظيفي (أداء وظيفي جدير بالتقدير)، وهذا ما وقفنا عليه فعليا في الدراسة الاستطلاعية بالجزائر العاصمة، وذلك بمقابلة مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر في2017 [14] : حيث كانت أول مقابلة تقام مع مسؤول بالمؤسسات التي سأجري فيها التربصات الميدانية، وكان موضوع المقابلة حول مكانة المرأة في المؤسسة الجزائرية ومقارنتها بمكانة المرأة في المؤسسات الغربية بصفة عامة، دار النقاش حول الحماية القانوينة الكبيرة التي منحتها الجزائر للمرأة حفاظا على حقوقها التامة ومن بينها الحقوق التنظيمية مقارنة بنظيرتها الفرنسية خاصة، باعتبار أنه (المدير) قام بإجراء تربص بإحدى المؤسسات الفرنسية وما وجده قائما بخصوص الوضعية التنظيمية لكلا

---

[13] معلومات تحصلنا عليها في مقابلة مفتوحة مع إطار سامي بمؤسسة سونلغاز (سوق أهراس) فيما يخص متطلبات منصب المدير بالمؤسسة، أو منصب رئيس الوكالة ...، أن من بين الشروط التي يخضع لها هذا المنصب أولا المرور على **لجنة تقدير وطنية** توكل لها مهمة **تأهيل** هذا **المنصب القيادي لكلا الجنسين،** حيث يستدعي هذا المنصب الاستعداد التام له كونه يتطلب **التنقل الدائم والتعيين** في كل مكان بالجزائر (poste mobilisée).

[14] مقابلة مع مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة، بتاريخ: 15 نوقمبر 2017 على الساعة 09 و30 د صباحا.

الجنسين أثار حيرته،ومن بين ما اخبرنا به أن هناك تمييز بين الجنسين على مستوى الأجور والترقيات وتقلد المناصب القيادية... ، وانعدام تام للمساواة المهنية بين الجنسين في القوانين الفرنسية وقوانين العمل الفرنسية والتنظيمية، والمرأة لا تزال تناضل إلى غاية اليوم لتنال حقوقها المهنية والتنظيمية وكسب مساواتها مع الرجل.

النتائج العامة

رابعا: الإجابة على السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية:

نتائج السؤال الفرعي الأول:

من خلال ما تم انجازه عبر الدراسة الميدانية والتي أجريت على جمهور داخلي بثلاث مؤسسات جزائرية، أين تم البحث عن الأهداف الإستراتيجية للاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية العليا (المدراء) وعلاقتها بمؤشرات الالتزام بقضايا الجندر وذلك حسب وجهات نظر الجنسين، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ نجد من خلال تحليل النتائج المتحصل:أن القيادة الإدارية الجزائرية لا ثمن الأدوار التقليدية للنوع (الجنسين)، وهذا مؤشر ايجابي يدل على أن المؤسسة الجزائرية المتمثلة في قيادتها الإدارية العليا لا تركز ضمن نسق خلفيتها السوسيوثقافية على المعيار البيولوجي بين الجنسين كمحدد رئيسي للأدوار الوظيفية بينهما الذي دعا له **المدخل البيولوجي**، أي أن حضور التكوين الجسمي لكلا منهما على سبيل المثال(البنية الجسدية القوية للرجل ـ البنية الضعيفة للمرأة) ضمن الأدوار التقليدية التي تميز بها كل جنس على حدا في الثقافة الغربية خاصة لا تتدخل في فلسفة وفكر هذه الأخيرة، ومن هذا المنطلق يبرز جليا أن الخلفية السوسيوثقافية للقيادة الجزائرية تتبنى قيم المساواة بين الجنسين ولا تختزل جنس المرأة في كنف هذه النظرة التقليدية التي تثمن الأدوار التقليدية للنوع وما ينعكس ذلك على الأدوار والمكانة الوظيفية بين الجنسين بالمؤسسة.
- ✓ وعموما، الخلفية السوسيوثقافية للقيادة الإدارية بالمؤسسة الجزائرية متفتحة على النوع، ولا تتعامل بأسلوب تمييزي بين الجنسين، وان المرأة خاصة الإطار لا تواجه عوائق تنظيمية مردها إلى سبب جنسها.
- ✓ نفهم أن هناك ثقافة تنظيمية **جاهزة** بالمؤسسة الجزائرية لم تتأسس على تنشئة اجتماعية مؤسسية حول النوع، وإنما هي ثقافة في ذاكرة مِخْيال ووجدان الفرد الجزائري **تحترم** قيم المساواة بين الجنسين، والمؤسسة الجزائرية المتمثلة في قيادتها الإدارية عززت التقدير القيادي للمرأة إلى جانب الرجل، على اعتبار أن تقلد المرأة المناصب القيادية ليس حديث العهد بهذه المؤسسات، وذلك ما أثبته تاريخ الجزائر للمرأة منذ عهد الاستعمار إلى يومنا هذا، وعليه وجودها إلى جانب الرجل الزميل أو الرجل القائد ليس بالواقع الجديد للمرأة الجزائرية فهي صنعت حضورها ووجودها كشريكة وليست كتابعة للرجل المذكر.

- ✓ إضافة إلى ذلك، ما ثبت عن هذه الدراسة تغييب أي نوع من الجهود الاتصالية المسطرة من طرف قيادات المؤسسة الجزائرية فيما يخص ترسيخ قيم المساواة عبر الثقافة التنظيمية أو عبر أي نشاط اتصالي.
- ✓ كشفت الدراسة أن فعل التواصل اللاواعي لدى القيادة الإدارية لا يقوم على أسس جنسانية، وأن التصورات والتمثلات والافتراضات الجنسانية التي تؤطر علمية التواصل بين النوع وتحدد التمايزات بينهما، لا ينظر إليها بعين الاعتبار لدى قيادات المؤسسة الجزائرية، وهذا مؤشر ايجابي حول طريقة إنتاج معنى النوع والذي يتم ضمن نسيج اتصالي بين الجنسين وبين الجنسين وقيادات المؤسسة، كون فعل الاتصال يساهم في تكوين الجندر والجندر يُفعل الاتصال، وبالتالي يتم إنتاج المعنى واستقباله ضمن هذا النشاط الاتصالي.
- ✓ والملفت للانتباه حول اعتبار الموظف ذكرا مطلقا في لاوعي القيادة الجزائرية، دحضته إجابات الإطارات الذكور والإناث معا ، بان ما هو موجود بالمؤسسة هو عامل ، عمال ولا يوجد غير ذلك، وهذا مؤشر على تغييب فروقات النوع في وعي القيادة الادارية وبالتالي بالمؤسسة بصفة عامة، حيث ان حتى إجابات الإطارات الإناث لم نلتمس شيئا بخصوص كينونتها كأنثى وإنما كموظف.
- ✓ القيادة الإدارية العليا تتمتع بأسلوب تواصلي منفتح مع الجنسين يلم بالأساليب اللفظية وغير اللفظية لاسيما العلاقات البيشخصية، والتي كانت محل تركيزنا في هذه الدراسة باعتبارها مصدر المعنى لحقيقة التفاعلات الاجتماعية والتي تبين أكثر كيفية اشتغال النوع، ونظرة الجنسين له كقدوة حسنة مؤشر ايجابي على رجع الصدى عن العملية الاتصالية بين المرسل (القيادة) والمتلقي(الاطارات من الجنسين).
- ✓ توجد قيم تنظيمية تعزز حضور النوع وبالأخص قيم تنظيمية حول ثقافة احترام قيم المرأة العاملة، والحفاظ على مكانتها التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ توجد لوائح تنظيمية حول مناهضة التمييز بين الجنسين، لكن كممارسة وكفعل لم نلتمس وجود تمييز بين الجنسين ـ حسب تصريحاتهم ـ.
- ✓ توجد بعض مظاهر التمكين النفسي للنوع بالمؤسسة الجزائرية خاصة عند المرأة الإطار مقارنة بالرجل الذي لم تبرز في إجاباته مظاهر هذا النوع من التمكين ، بالإضافة إلى ان المؤسسة الجزائرية تتمتع بتوفير المناخ التنظيمي الصحي للنوع .

- ✓ غياب أو لنقل شبه غياب لرسم وإعداد أهداف إستراتيجية عملية واتصالية فيما يتعلق ببناء تصورات أو خلق الشعور بالقيمة للنوع، وعدم تفاعل الإطارات الذكور مع الإجابات أكبر دليل على ذلك .
- ✓ غياب الوعي من طرف القيادة الإدارية بخطورة الأعراف التنظيمية القائمة على افتراض جنساني، والأعراف التنظيمية القائمة على النوع بصفة عامة .
- ✓ لا **يمارس** بالمؤسسة الجزائرية والمتمثلة في قياداتها تحيزات قائمة على أساس الجنس أو النوع، بمعنى لا وجود لممارسات من قبيل التحيزات المؤسسية الجنسانية أو ما يسمى بالتحيز الجنسي (الميل للعمل مع نفس الجنس المذكر)، وما أكدته الدراسة الحالية كان بالعكس تماما بان القيادة الإدارية تفضل العمل مع الإطارات النسوية، وهذا راجع إلى طبيعتها الجيدة في التعامل مع الأفراد والأداء المتميز لها بالإضافة إلى امتلاكها ميزة التواصل الفعال، وجدارتها واستحقاقها في اللقب الوظيفي القيادي، وهو ما أكدته الدراسات العربية في ذلك حول سيكولوجية المرأة العاملة **(العربية)** بان اشتغال المرأة غير من نظرة الرجل لها كما استحدثت قيما جديدة في التعامل معها.
- ✓ غياب الوعي بأفكار ومقاربة الجندر عند قيادات المؤسسة الجزائرية، وهو ما انجرعنه غياب أي نوع لبرامج ومضامين تدريبية أو تكوينية حول الجندر وقضاياه ، رغم حرص الدولة الجزائرية على وضع أفكارها حيز التنفيذ والعمل بالمؤسسات، عن طريق وضع **دليل لمأسستها في البرامج والسياسات والاستراتيجيات التنظيمية بكل المؤسسات الجزائرية** وذلك بالمكتب الإنمائي للأمم المتحدة بالجزائر.

كنتيجة فرعية وانطلاقا لما وقفنا عليه من نتائج هذه الدراسة، وذلك حسب وجهات نظر الجنسين أن الأهداف الإستراتيجية للاتصال التنظيمي تحمل بعض مؤشرات الالتزام بأفكار الجندر، وأن هناك سعي جاد من طرف قيادات المؤسسة الجزائرية نحو بناء وترسيخ قيم تنظيمية تعزز حضور النوع واحترام قيم المساواة بين الجنسين، لكن هذا السعي غير ملم بقضايا الجندر التي تتطلب من الفاعلين في المؤسسات الوعي بها وبأفكارها، ووضع أفكارها ضمن برنامج عملي مدروس حيز التنفيذ، نتيجة عدم ادراك هذه المقاربة .

نتائج السؤال الفرعي الثاني:

- ✓ من ابرز أولويات البرنامج الاتصالي المدرجة من طرف قيادات المؤسسة الجزائرية وذلك حسب وجهة نظر الجنسين والتي لامسنا فيها بعض قضايا الجندر في حوانب التحفيز القائم على النوع (الجنسين) هو بث شعور العدالة والمساواة التنظيمية بين الجنسين، والذي يعتبر من أهم ما نادت به مقاربة الجندر، إلا انه رغم ذلك لا يتم استثمار الاتصالات التنظيمية لهذا النوع من التحفيز بالشكل المطلوب والمدروس ضمن برامج اتصالية مسطرة ومفعلة من طريف قيادات المؤسسة لتوفر إشباعات الدوافع والاحتياجات للجنسين.
- ✓ الأدوار الوظيفية في المؤسسة الجزائرية لا تقوم على افتراضات جنسانية، وإنما على محددات جد موضوعية بالنسبة لكلا الجنسين أساسها الكفاءة والجدارة المهنية، والمعايير الجنسانية تؤخذ بعين الاعتبار فقط في بعض الجوانب التي تتعلق في اغلب الأحيان بطبيعة الوظيفة التي تستدعي قوة عضلية كبيرة.
- ✓ إن البناءات المؤسسية للمؤسسة الجزائرية لا تنظم على أساس النوع، والفِكْر الذي ينادي بأن المؤسسات تطورت تاريخيا على أيدي الرجال ويسيطر عليها الرجال في الوقت الحاضر، وتفسر على نحو رمزي من خلال وجهة نظر الرجال في قيادة المراكز في الحاضر والماضي معا لا أصل لها في تكوين المؤسسة الجزائرية ولا على أفكار النوع (الجنسين)، والمهام الوظيفية في المؤسسة عند الجنسين لا تخضع لسمات النوع التي يحددها عادة البناء الاجتماعي في ادوار الجنسين، وإنما تخضع لسلطة التصور السائد في ذات الأفراد لأنفسهم بغض النظر على نوع جنسهم (امرأة/ رجل)، ومدى قيمة الانجازات المقدمة لهذه المؤسسة.
- ✓ تمارس تنشئة اجتماعية مؤسسية محايدة جنسانيا بالمؤسسة الجزائرية لكن بطريقة لاواعية، وهذا ما وقفنا عليه من خلال إجابات الإطارات من الجنسين حول مدى حضور بعد النوع في المهام الوظيفية في انجاز المهام الوظيفية.
- ✓ إنأوجه عدم المساواة بين الجنسين في سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تندرج بأنها شكلا من أشكال التمييز المؤسسي بين الجنسين، وكما سبق وأن اشرنا من خلال ما بينته هذه الدراسة الميدانية بخصوص عدم ممارسة أي نوع من التحيـــزات المؤسسية القائمة على النوع (الرجاء الرجوع للجدول رقم (28))، تبين لنا أيضا أنه لا وجود لممَارسة أي نوع من الأشكال التمييزية المادية منها والرمزية في أماكن العمل أو بسياسات إدارة الموارد البشرية بين الجنسين بالمؤسسة

الجزائرية، لا على مستوى صنع القرارات التنظيمية أو التحيزات الجنسانية لصانعي القرارات التنظيمية.

- ✓ تقدر القيادة الذكورية بقدر ما تقدر القيادة النسوية بالمؤسسة الجزائرية، ولا يتم التفاضل بينها في القيادة بناءا على أسس ومعايير جنسانية، ولا يتدخل التسلسل الهرمي الاجتماعي القائم على أساس الجنس في إعطاء أفضلية جنس المذكر للقيادة على حساب الجنس الانثوي في تصور القيادة الإدارية الجزائرية، وهو مؤشر ايجابي على مدى إيمان هذه القيادة الادارية بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين.

كنتيجة فرعية وانطلاقا لما وقفنا عليه من نتائج هذه الدراسة، وذلك حسب وجهات نظر الاطارات من الجنسين أن السياسات الاتصالية بالمؤسسة (عند قياداتها الإدارية العليا)تراعي فروقات النوع الاجتماعي، ومتفتحة على النوع في الممارسات والتصورات والمعتقدات، والبرنامج الاتصالي لا يتأسس على افتراضات جنسانية ولا يتناول مثل هذه الأفكار.

الإجابة على السؤال الرئيس:

ما وقفنا عليه انطلاقا من النتائج الفرعية لهذه الدراسة؛ أن استراتيجيات الاتصال التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية تتضمن لبعض أفكار الجندر، وهي مجسدة عبر ممارسات وسلوكيات تنظيمية وأفعال اتصالية واعية ولاواعية من قبل القيادات الإدارية العليا ضمن رؤيتها وفلسفتها وتوجهها العام، ومتناقلة بين الإطارات من الجنسين عبر مختلف اتصالاتها التنظيمية اللفظية وغير اللفظية، إلاأن هذه الأفكار غير مسطرة لدى هذه القيادات وفق استراتيجيات تنظيمية واتصالية أو برامج تدريبية وتكوينية حول كيفية دمج أو ترسيخ مضامين أفكار مقاربة الجندر وتحويلها إلى منتج مادي ومعنوي ملموس في البيئة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية قائمة على النوع.

النتائــج العامـــــة:

- ✓ الخلفية السيوسيوثقافية للقيادة الإدارية لا تثمن الأدوار التقليدية القائمة بين الجنسين، التي عززتها بطريقة أو بأخرى مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأولى(الأسرة، المدرسة، المجتمع...)، والتي تسند لها مهمة غرس المهارات والاتجاهات الضرورية لدى الأفراد حول الأدوار الاجتماعية المطلوبة منهم في جماعة أو في مجتمع ما، ونسبة 46.66 % من إجابات **الاطارات الذكور** بالتحديد مؤشر ودليل على تجديد نظرة الرجل الزميل ونظرة الرجل القائد واحترامهم لعمل المرأة بالمؤسسة الجزائرية، وهذا ما أثبتته دراسات علمية عربية أن (81 %)من النساء أكدت على أن هذه الخلفية لها تأثير كبير على تبوئهن الموقع القيادي من خلال نظرة القائد الإداري السلبية لعمل المرأة بأنها دون المستوى المطلوب بسبب قلة كفاءتها وقلة اهتمامها بالتطوير وتمتعها بالإجازات الكثيرة وضعف إدراكها للأوامر والتعليمات التي تصدر....

ووفقا لذلك، تبين أن الخلفية السوسيوثقافية للقيادة الإدارية بالمؤسسة الجزائرية متفتحة على النوع، ولا تتعامل بأسلوب تمييزي بين الجنسين، وان المرأة خاصة الإطار لا تواجه عوائق تنظيمية مردها إلى سبب جنسها.

- ✓ ممارسة الفكر الذكوري الأبوي في الثقافة التنظيمية لدى قيادات المؤسسة الجزائرية بين الجنسين غير موجود، والمؤسسة الجزائرية متفتحة على التنوع التنظيمي القيادي بين الجنسين، و**مكانة النوع** عامة **والمرأة خاصة** اقترنت بالإرادة السياسية للدولة الجزائرية التي كرست المساواة بين الجنسين في التشريع القانوني، لكن رغم ذلك تفتقر المؤسسة الجزائرية إلى الاستثمار الفعال في الجانب الاتصالي لتعبئة مفاهيم المساواة وترسيخها باعتبارها فاعل قوي للتأثير على والعقليات والسلوكيات التنظيمية وتغييرها في الاتجاهات المرسومة والمسطرة استراتيجيا.
- ✓ أن فعل اللاوعي الذكوري والذي تم إسقاطه على قيادات المؤسسة الجزائرية عن طريق وجهات نظر الجنسين بَيَنَ **كيفية** قيام نظام التواصل القائم على النوع، هذا النظام الذي عادة ما يندرج ضمن بنية ذهنية لاشعورية تؤسس لشكل التفاعل الذي ينبغي أن يكون والمعاش فعليا بالمؤسسة والذي عادة يتجسد على شكل سلوكيات لاواعية بين الإطارات من الجنسين والقيادات الإدارية العليا.

- أن دلالات حضور النوع عند القيادة الإدارية بالمؤسسة الجزائرية وذلك حسب وجهات نظر الجنسين تجسدت في سلوكيات تنظيمية وقيم تنظيمية ومهارات اتصالية لفظية وغير لفظية عززت حضور مؤشرات الاحترام والمساواة بين الجنسين مع احترام ثقافة الاختلافات بينهما، هذا الاختلاف الجنساني الذي لا ينقص من مكانة وقيمة جنس معين على حساب الأخر كما هو الشأن في المؤسسات الغربية، بل الذي يحقق التكامل بينهما، وهذا ما أكدته نسبة إجابات **الإطارات الإناث**54.16 **%** فيما يتعلق باحترام قيم المرأة العاملة والتي تشاركت فيها مع **الإطارات الذكور** وبنسبة ليست ببعيدة53.33 **%** ، وهذا مؤشر ايجابي يعكس بأنه لا تسود ثقافة تغييب مكانة المرأة أو عدم تقديريها أو عدم احترامها.
- ا الأهداف العملية للقيادة الإدارية فيما يتعلق بمظاهر تمكين النوع الاجتماعي بالمؤسسة الجزائرية غير مجسدة فعليا بمفهوم التمكين للنوع الاجتماعي، والذي يتطلب لحصول عملية التمكين بجميع أشكالها المادية والمعنوية لكلا من الجنسين، إضافة إلى أنها تعتمد على البيئة التنظيمية التمكينية للنوع الاجتماعي، بمعنى الوعي بمعطيات المفهوم ودلالاته من طرف قيادات المؤسسة وتبنيها له وتشجيعها على ذلك، من خلال احتضان تمكين النوع كمشروع الذي يساعد على خلق الظروف المناسبة للجنسين واكتساب كل ما يلزم من الموارد اللازمة والمعرفة والقدرة التطبيقية على ذلك، عكس ما هو واقع بالمؤسسة الجزائرية حسب هذه العينة حصول التمكين النفسي عند العنصر النسوي ولم يبرز عن الرجال.
- كما سبق وان اشرنا في استنتاجات سابقة من هذه الدراسة هو قلة اهتمام أو عدم الاشتغال المؤسسة الجزائرية على نظام الاتصالات خاصة الداخلية وبالتحديد مع جمهورها الداخلي، واعتماد التعبئة التنظيمية كنشاط اتصالي خاصة في قضايا الجندر بتطلب الكثير من قيادات المؤسسات بدءا بتسخير إمكانيات مادية وبشرية مؤهلة في الجندر، مع تفعيل نظام اتصالات متفتح بدوره على الجندر، لكن المؤسسة الجزائرية المتمثلة في قياداتها مازالت بعيدة على مثل هذه التوجهات الحديثة فيما يخص الاتصالات التنظيمية التي تحاكي الجندر أو الجنسين، وهو ما عبرت إجابات الإطارات من الجنسين فيما يخص غياب التعبئة كمفهوم اتصالي يشير إلى تكرار الفعل المرغوب فيه حتى يترسخ في الأذهان، وإنما هي مقتصرة على تفاعلات روتينية يومية بين الجنسين و بين القيادة تنطوي على انجاز وتأدية المهام المطلوبة.

- ✓ هناك حضور بارز لقيم تنظيمية مستحدثة حول الجندر (النوع الاجتماعي)بالمؤسسة الجزائرية، وممارسة من طرف قياداتها الإدارية منها قبول الجنس المذكر قيادة المرأة سواء كان هذا على مستوى فئة الإطارات أو من فئة القيادة العليا، واعتبارها كشريك استراتيجي بالمؤسسة رفقة الرجل الزميل والرجل القائد، وكلها تعتبر مؤشرات ايجابية تؤكد عدم ممارسة تحيزات مؤسسية جنسانية، وهو ما أكدته نتائج دراسات عربية (اردنية)[1] على أن اغلب الرؤساء يقرون أن وجود المرأة بجانب الرجل في مجال العمل أدى إلى زيادة حماس الرجل في العمل، التنافس بين الجنسين، ارتفاع مستوى التعامل بين الجنسين، خلق صداقات بين الجنسين على مستوى محترم مما أدى إلى نتائج طيبة كالزواج، و أن هذا التطور في سلوك الرجل الشخصي وفي مجال العمل قد يرجع إلى رغبته في الاحتفاظ بجاذبيته بالنسبة للمرأة فضلا عن رغبته في المحافظة على مكانته التقليدية بالنسبة لها .
- ✓ إن التدريب والتكوين على أفكار الجندر يتطلب برنامج مسطر وإرادة سياسية واضحة من طرف الدولة بخصوص هذا البرنامج التدريبي، وهو ما تم فعليا من قبل دولة الجزائر في إطار عمل مشترك مع مكتب الأمم المتحدة الإنمائي بالجزائر حول كيفية جعل مقاربة الجندر تتجسد مضامينها عبر مختلف سياسات واستراتيجيات المؤسسات الجزائرية، لكن رغم تلك الجهود المبذولة من طرف الدولة ومصادقتها لاتفاقيات التمييز بين الجنسين (السيداو)، إلا أنه يبقى ذلك المشروع أو البرنامج حول تجسيد مضامين مقاربة الجندر مغيبا تماما، ونقول وبتحفظ تجسيد هذه المضامين حسب ما يتوافق مع ثقافتنا وبيئتنا العربية الاسلامية، ولنؤكد صحة طرحنا هذا نقدم دليلا يتضمن كيفية جعل مقاربة الجنـــدر مجسدة عبر سياسات واستراتيجيات المؤسسات الجزائرية :

دليل مَأْسَسَة مقاربة الجندر عبر مكتب الأمم المتحدة الإنمائي بالجزائر[2]:

يهدف هذا الدليل الى توفير قاعدة معرفية متمثلة في الأدوات اللازمة لمساعدة المديرين على مأسسة مقاربة الجندر في الممارسة الإدارية ومختلف عمليات التخطيط الإداري، وإجراءات وأساليب العمل،

[1] أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] Guide pour l'institutionnalisation de l'Approche Genre :
Financé par le PNUD , Gender Thematic Trust Fund (GTTF), Institutionnalisation de l'Approche Genre dans les politiques et programmes du Bureau du PNUD en Algérie

باعتبارها تعمل على تغيير مواقف والممارسات التنظيمية والأعراف التنظيمية الراسخة في التصورات الاجتماعية.

يقصد به الأخذ بعين الاعتبار منهجية البعد الجندري في وضع البرامج والسياسات والخدمات في البنية الداخلية للمؤسسات الجزائرية، ومأسسة مقاربة الجندر تهدف إلى تعزيز المساواة بين المرأة والرجل في مشاريع التنمية وفي السياسات **Les Politique** وعمليات صنع القرار **Les Processus de prise de décision** وتخصيص الموارد والميزانيات وأنشطة المشاريع والعلاقات في العمل **Les Relation de travail**.[3]

وتحرص مأسسة مقاربة الجندر على دمج البعد الجنساني بشكل يصبح روتيني في جميع أنشطة المؤسسة وبرامجها وبين كافة أعضائها على السواء الموظفين والمديرين، ولا تقتصر فقط على المرأة أو النساء كمجموعة محددة بالمؤسسة أو على زيادة عدد النساء بها أو وجود تعادل بين النساء والرجال في المؤسسة.

الهدف من مأسسة مقاربة الجندر بالمؤسسة الجزائرية هو تقليل **الفجوات التنظيمية** بين الجنسين، من خلال تحديد ودمج احتياجات المرأة والرجل في جميع البرامج والمشاريع، تعزيز المساواة بين الجنسين، تعزيز الإمكانيات البشرية لكلا منهما، تحسين الظروف وعلاقات العمل داخل المنظمة...بالإضافة إلى أهمية معرفة تنوع الاحتياجات والأدوار والمصالح للمرأة والرجل، وفهم أن المساواة بين الجنسين هي قيمة لا بد أن تبرز في كل القطاعات وعلى جميع المستويات المؤسسية، منها ثقافتها التنظيمية وإداراتها وميكانيزمات الاتصال.

الشيء الايجابي الذي رصدته الدراسة فيما يخص أولويات البرنامج الاتصالي والمتضمن لبعض مؤشرات قضايا الجندر فيما يخص تحفيز الجنسين، والذي لمسنا تجسيده بصورة فعلية في شعورهم بالعدالة والمساواة في المعاملة، على الرغم من عدم الاستثمار الفعال في شتى أنواع الاتصالات التنظيمية وما تتيحه هذه الاتصالات من مساهمة في فهم حاجات ودوافع الجنسين(الجندر).

- ✓ **البرنامج الاتصالي** بالمؤسسة لا يعزز لمحددات تنظيمية فيما يخص ادوار وظيفية تأسس على افتراضات جنسانية ولا يتناول مطلقا مثل هذه الأفكار، وهذا ما تجسد في النسب المئوية لكلا

[3] تفضلوا بالاطلاع على الدليل بالتفصيل في قائمة الملاحق.

الجنسين، وذلك بنسبة **الإطارات الذكور** 46.16 **%** ونسبة **الإطارات الإناث** 55.55**%** والأدوار الوظيفية تستند فقط على معيار أساسي لكلا الجنسين هو الكفاءة والجدارة.

- ✓ لا ينتشر فِكْر النوع بصورته العملية التي جاء بها في المؤسسات الغربية خاصة في منطق المؤسسات الجزائرية وقياداتها الإدارية؛ والذي هو عبارة عن مجموع الممارسات المادية والبناءات الرمزية التي لها الدور الكبير في خلق ودعم المعتقدات حول اللامساواة والتباينات بين الجنسين، ما يعني أن المؤسسات الجزائرية لا يغلب عليها إضفاء طابع النوع على الأدوار والمواقع والتوقعات بالنسبة للجنسين، بالمعنى العام لا يوجد حضور لمفهوم وممارسات **جندرة الوظائف**.
- ✓ قضايا الدور الوظيفي متوازنة بين الجنسين بما يحقق التكامل بينهما وإقبال المرأة على وظائف كانت حكرا على الرجال فقط دليل على أن نوع الجنس لا يشكل عائقا أمام تقلد الوظائف مهما كانت طبيعتها ودرجتها الوظيفية خاصة بالنسبة للمرأة .
- ✓ مكانة النوع في وعي القيادة الإدارية بالمؤسسة الجزائرية تجسدت بالكامل فيما هو متاح في تكافؤ الفرص بين الجنسين والإيمان بها، من خلال ضمان المساواة في الفرص بين الجنسين في توظيف قدراتهم بفعالية وفي المساهمة في الإنتاج، بالإضافة إلى المساواة مع احترام الاختلاف بين الجنسين الذي لا ينقص من قيمة وكيان وذات جنس معين على حساب الآخر.

ما وقفنا عليه من خلال نتائج هذه الدراسة أن هذا النوع من الدراسات الاتصالية والتي تندرج ضمن الدراسات الثقافية أيضا؛ أن الباحث يجد صعوبة في الحصول على الإجابات الدقيقة التي تعكس الواقع الفعلي لتفاعل النوع بالمؤسسة عبر الأدوات المنهجية المتعارف عليها الاستمارة والمقابلة والملاحظة ... والأدوات المنهجية التي تستطيع أن تنبش في هذا الواقع وتكشف الحقيقة المعاشة فعليا هي أداة الملاحظة بالمشاركة بالإضافة إلى تدعيمها بشبكة الملاحظة ثم تضاف إليها أداة المقابلة التي تتلاءم مع العينة المبحوثة وطبيعة الدراسة التي هي كيفية بالأساس، وذلك لرصد واقع حركة النوع ضمن الواقع التنظيمي، حيث أن هذه النتائج توصلت إليها الباحثة انطلاقا من تجربتها الميدانية بالمؤسسات الثلاث، والتي وجدت أثناء دراستها الاستطلاعية الأولى مع إطارات المؤسسات نوعا من التهرب من الإجابة لبعض الأسئلة.

قراءة النتائج في ضوء مقاربات الدراســـة:

ـ البيولوجية ـ مدخل المساواة بين الجنسين، الماركسية ـ النسقية ـ التفاعلية الرمزية:

إن منطق المؤسسة الجزائرية والذي تجسد في ممارسات وسلوكيات تنظيمية واساليب تواصلية متعددة الأشكال لدى قياداتها الإدارية العليا وذلك حسب وجهة نظر الإطارات من الجنسين انها لا تتبنى الطرح الذي نادت به النظرية **البيولوجية** المنادية بأهمية الخصائص البيولوجية التي تعتبرها المحدد الرئيسي لتحديد وظيفة الفرد في المجتمع(المؤسسة)، والتي على إثرها يتحدد دور ووظيفة المرأة والرجل على اعتبارات ومعايير جنسانية بيولوجية

وما كان حاضرا وبقوة في المؤسسة الجزائرية والذي يتطابق مع صحة ورؤية أفكار المفكر العربي ابن رشد قبل قرون فيما يتعلق بمكانة الجنسين سواء في المجتمع أو المؤسسات، والذي تحكمه قواعد التنشئة الاجتماعية وقيم وثقافة المجتمع العربي الإسلامي التي تنشر قيم المساواة بين الجنسين، وتبعث على تعزيز مكانة المرأة في جميع المجالات، وذلك من خلال تمكينها الفعلي الاجتماعي والمؤسسي

أن مكانة ودور المرأة مقارنة بالرجل في المؤسسة الجزائرية تجسدت في معنى القيمة التي أسستها عن نفسها منذ عقود، حيث بنت لذاتها مكانا في مِخْيال الرجل الزميل أو الرجل القائد واستلت اللقب اللائق بها بالجدارة والاستحقاق من المرأة العاملة إلى المرأة القائدة (المديرة)، من خلال سنوات النشاط المتبادل بينها وبين الفاعلين بالمؤسسة والتي أضحت ذات دلالة رمزية قَيِمة.

وهكذا فان المعنى الايجابي للجندر قائم بالمؤسسة من خلال توافق المعاني التنظيمية المشتركة بين الجنسين من جهة ومن توافقها بين الجنسين وقياداتها وبالأخص الذكورية.

إن القيمة الدلالية للنوع بالمؤسسة الجزائرية تكمن في تغييب حضور النوع بوعي الأفراد من الجنسين، حيث لا وجود لاختلافات جنسانية بين النوعين في تصور الفرد(المرأة/ الرجل) بالمؤسسة، لكن مع الحفاظ على قيمة وكيان وذات هذا الفرد المادية والمعنوية.

خلاصة:

تسمح لنا دراسات الجندر بتجديد تفكيرنا في العمل من خلال إظهار الكيفية التي تنتج بها المنظمات أوجه عدم المساواة والتي قد تنشأ في أماكن العمل ، بل أن هذه المنظمات تشارك في إنتاج هذه التفاوت؛ حيث ثبت أن المكون السياسي قد نشأ تاريخيا عن طريق تقسيم جنساني لأدوار الذكور والإناث ودراسة آليات تكاثر أوجه عدم المساواة داخل هذا المجال السياسي.

الخاتمــــــــة

الخاتمــــــة:

لا يمكن إنكار أن الاتصالات التنظيمية تلعب دورا رئيسيا في المؤسسات نظرا لأنهاتشكل واحدا من المفاتيح الرئيسية لتحقيق نجاحها وازدهارها، وذلك من خلال إنشاء وتصميم سياسة اتصالية مرنة وعقلانية، تكون أداة قوية في خدمة صانع القرار (القيادة الإدارية العليا) تساعده على تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والاتصالية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاتصال يشكل **كيانا(نسقا)** مميزا لمراقبة **كيفية تفاعل الجندر**، وتطور التمثلات والممارسات الاجتماعية القائمة على الاختلاف الجنساني، والمقاربة المعرفة الاتصالية للنوع الاجتماعي تبرز أن العلاقات القائمة بين الجنسين تنسج الواقع الاجتماعي وبالتالي تساهم بناء علاقات تنظيمية مؤسسة على النوع والتبادل بين الجنسين.

والاستثمار في مختلف أشكال الاستراتيجيات الاتصالية والتنظيمية لتفعيل وترسيخ **فِكر الجندر** والذي هو عمود قيام هذه المؤسسات، باعتبار أنها ترتكز على الجهود التنظيمية للجنسين؛ يحتاج إلى تعاون وإدماج كل الجهات والفاعلين بالمؤسسة عبر جميع المستويات التنظيمية، من خلال التوجه نحو بناء قيم تنظيمية والسلوكيات مجسدة ميدانيا، لا الاكتفاء بتبني الأفكار، وذلك مرهون بمدى وعي واقتناعقيادات المؤسسة بأهمية تجسيد هذه الأفكار بين الجنسين بما يتماشى مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومدى توفر الإمكانات المادية والبشرية المتخصصة في النوع الاجتماعي بالإضافة إلى أهمية الإمكانات التقنية التي تساعد على ذلك.

إن علاقة المرأة بالرجل في المجتمع الأبوي الغربي مرت بمراحل عدة، بدءا بالعلاقة الأولية التي أسست لبقاء الجنس البشري واعتبارها قيما ترفض الزوال، وتعد مرحلة استعمال المعادن والتي أدخلت نمطا جديدا على هذه العلاقة التي ارتبطت بالحياة الحضارية والعمل الرجالي وإبعاد قوة عمل المرأة المادية والذهنية عن الفضاء العام، وتراجع القيمة الاعتبارية للإنتاج لحساب القوة العضلية، ومن بعد المهارة العسكرية وتحول **الاختلاف** بين **الجنسين** في الطبيعة والدور الى **تمييز** بينهما في الحقوق والواجبات...

والفضل الكبير يرجع للثورة الفرنسية 1789 التي كسرت الحلقة المغلقة للمنطق الأبوي من خلال إعادة طرح السؤال الوجودي المركزي: هل التمييز ضد المرأة وليد الثقافة أم الطبيعة؟ حيث كان الرد عليه لشخصيات متميزة مثل "كوندورسيه ولاكلوس في " **الموسوعة**": بأنه ليس بالطبيعة ما يسمح بتمايز؛ هو

حصيلة الوجود الاجتماعي، فليس هناك أي مبرر يجعل من احد الجنسين سببا نهائيا لوجود الجنس الآخر، هذه القطيعة الثورية حررت **المرأة كانسان** فرد بالمجتمع الغربي، وسمحت بطرح موضوع حقوقها بشكل جديد وجلي للعالم اجمع.

إلا أن معركة البشرية ضد منطق التمييز بدأت مع ولادة المفهوم الايجابي لحقوق الإنسان، أي المفهوم الذي لا ينطلق من حكم مقدس يضع المرأة خارج تعريف الشخص، واحتج الأمر لمائتي عام لكي تتوصل البشرية لأول نص عالمي يُجمِع على إلغاء جميع أشكال التمييز بحق المرأة، ودخل هذا المنطق العالم العربي بعد قرن تقريبا لتبدءا عملية **استلهام** المسيرة الأوربية عبر استرداد روح المساواة الإسلامية الأولى بين الجنسين.[1].

وهدفي من وضع قراءة موضوع المرأة العربية ووضعيتها لاسيما المرأة الجزائرية؛ والذي يتطلب من الباحث أن يستحضر أمور ثلاثة لابد من الإحاطة بها وأن تكون حاضرة في وعيه باستمرار وهي:

أولا: أن مسالة المرأة ينبغي ألا **تُقرأ** أو **تدرس** بمعزل عن منطلقات وركائز **الإسلام**، التي تضفي على كل المخلوقات حرمة وحصانة، وتعتبر أن لكل كائن نصيبا من الاحترام، باعتبار أن حق الكرامة منصوص عليه في القران الكريم لكل إنسان بغض النظر عن جنسه أو عرقه، حيث تأكد **للباحثة** صحة هذا الطرح في أول **مقابلة** مع إطارات الدراسة من الجنسين **والمقابلة** مع مدراء المؤسسات الجزائرية.

ثانيا: أن التقاليد هزمت التعاليم في الخبرة العربية، والعصر الإسلامي الأول ـ الراشدي على وجه التحديد ـ الذي شهد النقلة الكبرى لوضع المرأة، والذي حررها من آثار الجاهلية التي حقرت من شأنها، لكن الحقبة اللاحقة شهدت تراجعات عدة على ذلك الصعيد، ضمن ما شهدته الأمة من انتكاسات بشكل عام، وكانت النتيجة أن تآكلت مكتسباتها حين بعد حين، إلى حين أن ظهرت بصورة نسبية **فكرة الوأد** مرة أخرى، في **صيغة معنوية رمزية** وليست مادية، فاستعادت المجتمعات العربية في حقب التردي تقاليد الشعور بالعار من وجود المرأة ومن أي حضور تمثله.

---

[1]تقرير التنمية الإنسانية العربية2005 :**عدم المساواة بين الجنسين في التاريخ البشري.**
http://www.un.org/ar/esa/ahdr/pdf/ahdr05/2_ch1.pdf

ثالثا: أن الأصل في أحكام الإسلام هو **المساواة بين الجنسين**، إلا ما بينت النصوص اختصاص احدهما وتميزه فيه، لأسباب لا تتعلق **بالذكورة** أو **الأنوثة**، وإنما تتعلق بالمسؤوليات الاجتماعية والوضع القانوني[2].

إن فكرة عدم المساواة بين الجنسين والتمييز بين المرأة والرجل في الفكر الغربي انبثقت عن تاريخ طويل نتيجة اضطهادها وغبنها الاجتماعي والثقافي والديني والفلسفي وحتى السياسي، بدءا من التراث الفلسفي الأرسطي إلى الفكر االمسيحي المحرف والذي جردها حتى من إنسانيتها كانسان وصولا إلى مرحلة الثورة الصناعية التي غيبتها تماما وسلبتها جميع حقوقها على غرار الفضاء العام ، وعليه تاريخ كفاحها ونضالها كان طويلا وشاقا لاسترداد بعض من حقوقها التي مازالت تناضل لاستردادها إلى غاية اليوم، ومن هذا المنطلق العلمي والتاريخي كان لزاما علينا إيضاح انه تاريخ المرأة الغربية يختلف تماما عن تاريخ المرأة العربية وخاصة الإسلامية، وان فترة كفاح المرأة الغربية أو تهميشها من طرف النظام الأبوي السائد قبل قرون الذي مخلفاته مازلت إلى يومنا هذا؛ في حين كانت نظيرتها المرأة العربية قائدة وسيدة وحاكمة وصاحبة قرار في منزلها وغيره...

وعليه مقاربة الجندر وحسب اعتقاد الباحثة لا يصلح تطبيق أفكارها على المجتمع الإسلامي العربي على غرار المجتمع الجزائري والمؤسسة الجزائرية في السلوك الاتصالي التنظيمي واستراتيجياته، كونه يتبنى في ذاكرته فكر المساواة بين الجنسين وغياب التمييز بينهما الذي تجسد في السلوك التنظيمي، هذا الفكر الذي أَسَسَهُ في الثقافة المجتمعية والبناء الاجتماعي دين الإسلام.

وما نختم به هذه الدراسة بعبارة الدكتور الجزائري **مصطفى بوتفنوشت** في موضوع المرأة في قوله:" فيما يخص المرأة هناك فكرة يجب الوقوف ضدها بشدة، لأن المرأة الجزائرية لم تكن شبيهة لام الرجل الخادمة للعائلة، أو موضوع للجنس في يد الرجل بلا رحمة، كل هذه الملامح ادخلها التيار الأنثوي بأدبياته ابتداء من منتصف القرن التاسع عشر في الغرب، هذا التيار الذي عاش ازدهارا ملحوظا في نهاية الحرب الكونية 1918/1914[3].

---

[2] فهمي هويدي: **الأصل في الإسلام هو المساواة.**
http://www.un.org/ar/esa/ahdr/pdf/ahdr05/2_ch6.pdf

[3] مصطفى بوتفنوشت، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.

وفي الأخيـــــــر، نأمل أن تكون هذه الدراسة إضافة للعلم وطلبة العلم الجادين الساعين للبحث عن الحقيقة ، كما نأمل لأن تفتح أفاقا أخرى للبحث عبر مستويات علمية أخرى.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

- ✓ القرآن الكريم

قائمة المراجع باللغة العربية

- ✓ **الكتب والمعاجم**

- أبو العزم مصطفى كامل، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، ب ط، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ب س.
- أحرشاو الغالي، **البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الهندسة، الانجاز، الإخراج**، منشورات مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب،2016.
- احمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، رمل الإسكندرية، 2017.
- إحسان محمد الحسن، **الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي**، دار الطليعة، بيروت، 1986.
- الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة، **الوسيط في الدراسات الجامعية**، الجزء 12، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2006 .
- القذافي رمضان محمد، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، ط1، المكتب الجامعي، الحديث ، الإسكندرية 1997.
- الهراس المختار، **المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الرباط، سلسلة ندوات و مناظرات رقم 100، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2002.
- المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية " **مفتاح**"، **مسرد مفاهيم ومصطلحات ، النوع الاجتماعي**، رام الله، فلسطين، حزيران 2006.
- إيمي.إس.وارتون، **علم اجتماع النوع ـ مقدمة في النظرية والبحث ــ** ترجمة: هاني خميس احمد عبدو، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة، 2014.
- بلال خلف السكارنه، **دراسات إدارية معاصرة**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2017.
- بوخذير عمار، **الممارسات التسييرية مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيات للحديد والصلب**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد25، جوان2006.

- بيرنارمييج: **الفكر الاتصالي من التأسيس إلى منعطف الألفية الثالثة**، ط1، **ترجمة** احمد القصوار، درا توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، 2011.
- تاج عطا الله، **المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية، دراسة مقارنة**، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2006.
- توماس.س.كُوْن، **بُنيَة الثورات العلمية،ترجمة** حيدر حاج إسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، بيروت ، لبنان، 2007.
- تيودور أوكلي، **الإدارة الحديثة، ترجمة:** ليفين غراب، دار النشر والتوزيع، مصر، 1994.
- حسان هشام، **منهجية البحث العلمي**، ط02، د ذ د ن،القاهرة، مصر، 2007.
- حليم بركات، **المجتمع العربي المعاصر**، مركز الدراسات للوحدة العربية، بيروت لبنان ،1986.
- خالد حامد، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- خليل غيلايني، **مبادئ في الإدارة العامة**، دار عويدات للنشر، بيروت، 1983.
- دولة الإمارات العربية المتحدة، الاتحاد النسائي العام، **المبادرات الوطنية لإدماج النوع الاجتماعي في دولة الإمارات العربية المتحدة ــ انجازات وجهود ــ** ط1، 2009.
- ديف ومايك ودكوك، **القيم التنظيمية، ترجمة:** عبد الرحيم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
- راشد محمد عبد الجليل، احمد فؤاد سالم، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي**، ب ن، 2000.
- رجاء محمود أبو علام، **مناهج البحث الكمي والكيفي والمختلط**، دار المسيرة، 2013، الكويت، 2013.
- رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**،ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
- رضا صاحب أبو حمدال علي وسنان كاظم الموسوي، **وظائف الإدارة المعاصرة**، نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع دون ذكر بلد النشر ، ط1، 2001.
- رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، ط3، المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية1997.

- زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية ـ مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ـ** دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- سعيد لوصيف وآخرون، **التفكير في منهجيات دراسة الإعلام والاتصال في المجتمع الجزائري ـ التموقعات الابستمولوجية والتقاطعات المعرفيةـ** ط01، مخبر استخدامات وتلقي المنتجات الإعلامية والثقافية في الجزائر،الجزائر، 2016.
- سموحي فوق العادة ، معجم الدبلوماسية و الشؤون الدولية بيروت : لبنان، 1996 م الإستراتيجية.
- سلسلة ترجمات نسوية "**النسوية والجنسانية** "**ط1، ترجمة** عايدة سيف الدولة،مؤسسة المرأة والذاكرة، 2016 .
- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، **أبعاد العملية الاتصالية،** ب ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1997.
- شافا فرانكفورت، دافيد ناشيماز، **طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ط1،** ترجمة ليلى الطويل ، بترا للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2004.
- صالح خليل أبو أصبع، **استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته،** جامعة فيلادلفيا، عمان الأردن، ط1، 2005.
- صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي، ب ط،** الدار الجامعية، الإسكندرية،2005.
- عامر سعيد، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها،** ب ط، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1986.
- عامر مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام،** ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر . 2008
- عبد الرحمان عزي، **الفكر الاجتماعي المعاصر،** دار الأمة، الجزائر، 1995.
- عبد الرشيد، **أساسيات البحث العملي،** مركز النشر العلمي، جدة ، السعودية، 2012.
- عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم والإدارة،** المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997.
- عبد اللطيف حمزة، **الإعلام في صدر الإسلام،** القاهرة، دار الفكر العربي، دون ذكر التاريخ، د. ذ. س .
- عبد الوهاب الكيالي وآخرون ، **موسوعة السياسة** (ط 3؛ بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1997 م، ج 1، إستراتيجية

- عرابي عبد القادر عبد الله، **المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية**، دار الفكر، دمشق، 2007.
- عزي عبد الرحمان، **الفكر الاجتماعي المعاصر والظاهرة الإعلامية الاتصالية، بعض الأبعاد الحضارية**، د ط، دار الأمة، الجزائر، 1995.
- علام رجاء، **مناهج البحث في النفسية في العلوم النفسية والتربوية**، ط05، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2010.
- علي عبد الوهاب، **إدارة الأفراد، منهج تحليلي**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1974.
- علي السلمي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2001.
- علي السلمي، **الإدارة بالأهداف ـ طريق المدير المتفوق ـ** دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1999.
- علي محمد مقلد، **موسوعة الإستراتيجيات**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، ط1، 2009.
- غريب محمد سيد أحمد،**علمالإجتماع الإتصال والإعلام**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996
- فريد الزاهي، **الصورة والآخر**، ط1، دار الحوار، سوريا، 2013.
- فضيل دليو وآخرون، **علم اجتماع من التغريب إلى التأصيل**، دار المعرفة ، قسنطينة، الجزائر، دون ذكر السنة .
- فؤاد عبد المنعم البكري، **الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال**، علا الكتب، القاهرة، ط 02، 2005.
- كامليا إبراهيم عبد الفتاح ، **سيكولوجية المرأة العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان ، 1994.
- أ.لارامي، ب.فالي، **البحث في الاتصال . عناصر منهجية** ، ط2 **ترجمة** ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة ، 2009 .
- مادلين غراويتز، **منطق البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، **ترجمة** سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، 1993.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، ط01، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
- محمد جودت ناصر، **الدعاية والإعلان والعلاقات العامة**، دار مجدلاوي، عمان ، الأردن: 1998.

- محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل والتطبيقات**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
- محمد عابد الجابري، **التواصل ـ نظريات وتطبيقات ـ** ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت ، 2010.
- محمد منير حجاب، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة**، دار الفجر، القاهرة، 1995.
- محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط01، 2001.
- محمد منير مرسي، سحر محمد وهبي، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992.
- مصطفى بوتفنوشت، **العائلة الجزائرية التطور والخصائص**، ترجمة دمري احمد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائرية ، 1984.
- مصطفى كامل أبو العزم، **مقدمة في السلوك التنظيمي**، ب ط، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ب س.
- معتوق جمال، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، ط1، بن مرابط للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009.
- موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية " تدريبات عملية " ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون**، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2008.
- منظمة المرأة العربية، **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة**، ط 01، جمهورية مصر العربية، 2011.
- موسوعة فقه عمر بن الخطاب.
- مي العبد الله، **نظريات الاتصال**، ط2 ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010 .
- نادية سعيد عاشور، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط01، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- ناصر قاسمي، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.

- هانا روزين، **تمكين المرأة ــ حضور السياق المغيب وإشكالية المعنى المفقود ــ** عالم الفكر، الكويت، المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب، المجلد 40، العدد 01، سبتمبر 2011.
- هيفاء أبو غزالة، **إدماج النوع الاجتماعي في الخطط والسياسات الوطنية،** المجلس الوطني لشؤون الأسرة، عمان، د ت.

✓ **المجلات، الدوريات والجرائد:**

- أحرشاو الغالي، **البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الهندسة، الانجاز، الإخراج،** منشورات مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب،2016.
- أسماء قحطان عبد الرحمان الدوري، **اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية،** مجلة إنسانيات، العدد 22 ، ديسمبر2003.

file:///C:/Users/HP/Downloads/n_22_kahtan_asma%20(3).pdf

- الزهرة الخمليشي، **حقوق النساء في المغرب بين النص القانوني وإكراهات التطبيق،** المجلة الالكترونية " **إضافات** " العدد 30، المغرب ، 2015 .

http://www.caus.org.lb/PDF/EmagazineArticles/socio_29-30alzahra_alkhamlishy.pdf

- الزهرة الخمليشي، **بوابة علم الاجتماع، الفرق بين الجندر والجنس:**

https://www.b-sociology.com/2019/01/blog-post_46.html

- **المرأة الجزائرية والتغيير:** دراسة حول دور وأداء السياسات العمومية ، **مجلة إنسانيات**

http://insaniyat.revues.org/13678

- إيمان إبراهيم الدسوقي احمد، **استخدام منهج بحث الطرائق المركبة في دراسات الإدارة التربوية،** دراسة تحليلية لبعض نماذج الإنتاج الفكري منشورة بدوريات متخصصة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 761، 2016 .
- باكوس أندريان فرماتا، **البحث الكمي والنوعي وإمكانية الجمع بينهما:**

https://www.academia.edu/37587091/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%85%D9%8A_%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D9%8A_%D9%88%D8%A5%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%B9_%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%87%D9%85%D8%A7

- بوخذير عمار، **الممارسات التسييرية مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة اسيات للحديد والصلب،** مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، عدد25، جوان2006.
- بوخميس فولة: **السياقات الاتصالية،** مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، العدد20، خريف 2008.
- حسين سعد، **البراديغمات المسيطر في علوم الإعلام والاتصال وإشكالياتها المعرفية،**2011.

https://ia801208.us.archive.org/27/items/oussamasba_yahoo_4/__4.pdf

- لاوعي التواصل، حسن مستر :

https://www.aljabriabed.net/n45_08mastar.htm

- حوة سالم، علوط البتول،**إستراتيجيةالاتصال التنظيمي وعلاقته بفعالية التسيير بالمؤسسة.**

https://www.researchgate.net/publication/334448482_astratyjyt_alatsal_altnzymy_wlaqth_bfalyt_altsyyr_balmwsst#fullTextFileContent

- عبد الرحمان هيجان، **أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين**، مجلة الإدارة، العدد74، ابريل 1992.
- فوزي عادل، **علم اجتماع الانتربولوجي**، ترجمة العياشي عنصر:

https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgxwHMPhrjZzfmwvZNcnPBCkLTdfn

- كارل ماركس، **الماركسية وتحرر النساء**

https://www.marxy.com/women/marxism-feminism-emancipation-omen110308.htm

- مراد نعومي، مصعب عدالي،**علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة البليدة، الجزائر، 2016

https://www.researchgate.net/publication/316939737_Relationship_of_organizational_values_to_the_organizational_effectiveness_of_the_leaderlaqt_alqym_altnzymyt_balfalyt_altnzymyt_llqayd?enrichId=rgreq-ed440f3ca6e1ef1c89de223670073a8e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMxNjkzOTczNztBUzo5MTcxODc5MTMwNTYyNjBAMTU5NTY4NjA0Nzk4OA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

- مسعودة بيطام، **الملاحظة والمقابلة في البحث السوسيولوجي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد11، 1999.
- منير سلامي، إيمان بية، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة للتمكين الاقتصادي للمرأة في الجزائر**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد(03)، 2013.

1-3-الملتقيات، المؤتمرات والندوات

- الهراس المختار، **المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الرباط، سلسلة ندوات و مناظرات رقم100، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2002.

- بلقاسم بن روان:"**ملتقى الاتصال في المؤسسة**"،المجلة الجزائرية للاتصال،العدد 13 ، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر،1996.
- سيلفيا ويلز(Sylvia M. Wilz)، **إعادة النظر في الجندر والعمل والتنظيم**
- Rethinkinggenderwork and organizationthinking about organization،
- مؤتمر علمي، بجامعة كيل، ستافوردشاير، إنكلترا في 27–29 جوان 2001.
- فرح غانم صالح، **الجندر بين المصطلح رؤى النقاد،** المؤتمر الدولي السابع للغة العربية، المجلس الدولي للغة العربية، الامارات العربية المتحدة، 1439هـ /2018
- https://www.researchgate.net/publication/332875690_aljndr_byn_almstlh_wrwy_alnqad
- محمد جلال الدين سليمان، **الاطار المرجعي لمعايير الكفاءة الاتصالية الشفوية لدارسي اللغة الناطقين بغيرها في ضوء مدخل تحليل الخطاب،** بحث مقدم لمؤتمر تعليم اللغة العربية الناطقين بغيرها (توقعات وتحديات) جامعة كيرالا الهندية 13–15 فبراير 2017.
- https://www.academia.edu/search?utf8=%E2%9C%93&q=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D8%A7%D8%B1+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%AC%D8%B9%D9%8A+%D9%88+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B7%D8%A7%D8%B1+%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84+
- **- L'utilisation Des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie :**http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference -de-l-aims/communications/1336-lutilisation-des-methodes-mixtes-dans-la-recherche-francaise-en-strategie-constats-et-pistes-damelioration/download.
- - Valery Ridde et christian Dagenais, **Approche et pratique en évaluation de programme,** les presse de l'Université de Montréal :

http://www..comsante.uqam.ca/upload/files/Seminainre/pluye_et_ al_ Mthodes_mixtes.pdf.Une série de conférences mondiales, Après celle de **Mexico** en 1975, les conférences de **Copenhague** en 1980, de **Nairobi** en 1985 et de **Pékin** en 1995.

✓ **مذكرات الماجستير وأطروحات الدكتوراه :**

- إدريس بولكعيبات : **وضع الطبقة الوسطى في الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علماجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر،2001 .
- الطاهر اجغيم، **واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا،** رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،2006.
- بلقايد ثورية، **الممارسة النسوية للقطاع غير الرسمي وتحديات سوق العمل الجزائري** ـ دراسة حالة المرأة والممارسة الغير رسمية بولاية بشار 2017 ـ 2018، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019.
- بن طراد كريمة، **ملمح المرأة القادة في المؤسسة الإعلامية الجزائرية ـ دراسة لعينة من مديرات الإذاعات المحلية ــ** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عنابة ، 2018.
- بن الشيخ عصام، **مقاربة الجندر وانعكاساتها على الوضع السياسي للمرأة المغاربية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2015.
- بن ناصر وهيبة، **قراءة نسقية للتدخل الطبي الاستعجالي**، رسالة ماجيستار في دراسة الجماعات والمؤسسات، جامعة وهران، كلية العوم الاجتماعية، 2012.
- حاج علي حكيمة، **تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة**، رسالة ماجيستار في علم النفس الاجتماعي، جامعة مولود معمري ، تيزوزو، الجزائر، 2014 .
- خديجة حسيني، **إستراتيجية الاتصال في العلاقات الدبلوماسية لدولة الإسلام الأولى**، رسالة ماجسيتار في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2005.
- دودو نعيمة، **تأثير عمل المرأة على معدلات الخصوبة، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس**، رسالة ماجيستار في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2011 .

- سالم حوة، **الإستراتيجية التنظيمية وضبط أداء العالمين في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، 2019 .
- صالح بن علي البهلوان الغامدي، **المعوقات التنظيمية والفنية التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ـ دراسة وصفية** ـ رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى كلية التربية، 2012.
- عيسى بوكرموش، **إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية**، رسالة ماجستار في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2013 .

✓ **المواقع الالكترونية:**

- الموقع الرسمي لمؤسسة الدهن الجزائرية:

- http://www.enapdz.dz ,consulte
- Le site en ligne : http://azon.domosslovakia.sk
- http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference
- -de-l-aims/communications/1336-lutilisation-des-methodes-mixtes-dans-la-recherche-francaise-en-strategie-constats-et-pistes-damelioration/download.
- http://www.algerietelecom.dz
- https://www.sonelgaz.dz/fr

✓ **القوانين والدساتير:**

- **قانون العمل رقم 90_11** المؤرخ في 21 أفريل 1990 الفقرة 01 المادة 06 (الحماية من أي تمييز).
- **قانون العمل : المادة 142 من القانون 11/90** المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتضمن علاقات العمل.
- **دستور** 1963 ـ 1976 ـ 1989 ـ 1996.
- **دستور1976** جبهة التحرير الوطني.
- **قانون العمل 90_11** المادة 06 الفقرة 04 (المتعلق بالتكوين والتدريب في إطار علاقة العمل)

✓ **التقارير الوطنية والعالمية:**

- **دليل المصادر في النوع الاجتماعي و المسار الرئيسي لإدارة المياه:**

http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/environment-energy/www-ee-library/water-governance/arabic/resource-guide---mainstreaming-gender-in-water-management-arabic/IWRMGenderResourceGuide-Arabic-200610.pdf.

- **تقرير المجلس التنفيذي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وصندوق الأمم المتحدة للسكان،** جنيف الدورة السنوية 2006 (12 إلى 23 جوان 2006).

- غريغ بارو، **التقرير البرلماني العالمي: طبيعة التمثيل البرلماني المتغيرة** ، **ترجمة** حورية قيسي، UNDP : برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، IPU الاتحاد البرلماني الدولي، افريل 2012.

- **التقرير السنوي للمؤسسة(وحدة الدهن سوق أهراس)** الصادر في:2012/12/13.

- تقرير التنمية الإنسانية العربية2005 **:عدم المساواة بين الجنسين في التاريخ البشري.**
http://www.un.org/ar/esa/ahdr/pdf/ahdr05/2_ch1.pdf

- فهمي هويدي: **الأصل في الإسلام هو المساواة.**

http://www.un.org/ar/esa/ahdr/pdf/ahdr05/2_ch6.pdf

- الوزارة المنتدبة المكلفة بالأسرة وقضايا المرأة، **المرأة الجزائرية واقع ومعطيات**

https://www.msnfcf.gov.dz

5-قائمة المراجع باللغات الاجنبية:

✓ **LES Dictionnaires :**

- Fabienne Deuviller *: **Dictionnaire bilingue de la publicité et de la communication bordas***, Paris, 1990.
- Grand Larousse (Paris : Larousse diffusion , 1997 , tome 14 , stratégie

✓ **LES OUVRAGES :**

- Acker Joan, ***Gendered institutions***, Contemporary Sociologie, 1992.

Alex Mucchelli ***: les science de l'information et de la communication***, 2éme édition ,Hachette , Paris, 1992.

- Bachelard Gaston ***La formation de l'espritscientifique, Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective***, Paris, Librairie philosophique Vrin,1975.
- BARRY Z. ***Managérial values and expectations,*** warren H.andPosner ,Schmidt ,1982.
- BOUDON (RAYMOND) : **les méthodes en sociologie,** série que sais-je ? N°1334, P.U.F, 6ème édition, paris, 1984.
- Boutefnouchet Mustapha ***, la famille Algérienne ,Evolution et caractéristique***
- ,Alger,S.N.E.D.

- Dumez Herve, ***Qu'est-ce que la recherche qualitative*** **?**Le Libellio d'Aegis,7 (4 - Hiver),2011
- Decaudin Jean-Marc, IGALENS Jacques)***, La communication interne « stratégies et techniques »*, DONUD,** 3eme édition, 2013.
- Drucker P.F Management: ***Tasks Responsabilities Practices***, Hpper and Row, New York, 1974.
- Dominique Bériot et Chantale George. ***"L'école de palo alto quelle approche"***. L'école de palo alto PDF
- Evans R., ***« The Concept of Feminism***. Notes for Practicing Historians », in Joeres R.-E., Maynes M.J. (eds), *German Women in the Eighteenth and Ninetheenth Centuries : A Social and Literary History*, Bloomington, Indiana University Press, 1986.
- GURVITCH (georges) : ***la vocation actuelle de la sociologieti*** France.1998
- Hervé Coutau – Bégarie, ***traité de stratégie,* 2eme édition** , paris : economica ,1999.
- INED,ENSEA, IFORD, Abidjan, 16-21 juillet 2001, Session 1 « **Genre et Développement :** ***Théories et mises en oeuvre des concepts dans le développement », L'approche genre et les organisations internationales, du discours à l'action*** Sophie BESSIS, Université Paris I.
- Julia Coffman:***Strategic Communications Audits****;* Prepared for the communications Consortium Media Center; Washington Dc 1224).
- Kaufmann, Jean-claude. ***L'entretien compréhensif.*** Paris, Nathan Université
- Marie Heléne, westphalen,***le dicom***.**triangle**,edition paris,1992.
- Marie-JosephBertini, des Cultural Studies **:** ***les Études de genre appliquées aux Sciences de l'information et de la communication.Concepts, théories, méthodes et enjeux,*** Université de Nice (« Sophia-Antipolis »), 2006.
- M. Grawitz , ***Méthodes de sciences sociales***, Dllaz , paris,1974
- Pierre Tripier,***Du travail à l'emploi. Paradigme, idéologie et interactions,*** Editions de l'universitéBruxelles 1991
- Pierre Tripier :***"La sociologie du travail" dans Durand,*** **sociologie contemporaine**, Vigot, 1989
- Pountois (J.P) (DESMET) H **:** ***épistémologie et instrumentation en sciences humains***, Pierre Mardaga, Bruxelles , 1988
- Roger Mucchiel, ***communication et réseaux de communication pour accroitre l'efficacité dans l'entreprise***, ESF éditeur, 1999
- Sapir (ED WARD) **:** ***L'anthropologie,*** édition de minuit France, 1967
- Valery Ridde et christian Dagenais, ***Approche et pratique en évaluation de programme***, les presse de l'Université de Montréal :

http://www. comsante.uqam.ca/upload/files/Séminaire/pluye_et_ al._ Mthodes_mixtes.pdf

✓ **Les Thèses**:

- Berntson, Annie & al, ***How adidas communicate gender values***, Branding and Gender, Master's Thesis, Business administration, Karlstad University, 2006.
http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:5954/FULLTEXT01.pdf
- FATMA BOUFENIK, ***L'intégration du genre dans l'approche de l'économie nformelle : Le cas de la production domestique en Algérie,*** Thèse de Doctorat Unique, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION, **UNIVERSITE** ABOU BEKR BELKAID TLEMCEN.

✓ **Les RAPORTS INTERNATIONNELLES:**

- Julia Coffman :***Strategic Communications Audits****;* Prepared for the communications Consortium Media Center; Washington Dc 1224.
- Unicef: ***STRATEGIC COMMUNICATION FOR BEHAVIOUR AND SOCIAL CHANGE IN SOUTH ASIA***, (unicef), Regional office for south Asia, February 2005
- Série **L'UNESCO** sur ***la formation au journalisme, Intégration de l'approche genre dans la formation au journalisme des pays du Maghreb .***
unesdoc.unesco.org/images/0021/002170/217010f.**pdf**

✓ **LES ETUDES :**

- Abdelkrim Bouhafs , ***la communication d' entreprise(comment dire aux uns est autre a l'usage des étudiants*** ,des professionnelle a des cadres),2007,
http://www.memoireonline.com/12/12/6610/m_***La-communication-institutionnelle-et-image-de-marque-Analyse-des-strategies-de-la-Raw-Bank3***.html
- Aicha Mahir, PFE " ***La Communication Au sein des Entreprises"*** :
https://www.academia.edu/11788626/PFE_***La_Communication_Au_sein_des_Entreprises***_?email_work_card=view-paper
- Cailin S. Stamarski, and Leanne S. Son Hing***, Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism, Department of Psychology,*** University of Guelph, Guelph, ON, Canada.
- Caryn E. Medved, Communication Policies :https://www.researchgate.net/publication/314759717_Communication_Policies
- Communication Policies, consultée le : 02/10/2020https://www.researchgate.net/publication/327879148_Communication_Policies
- Genre et conditions de travaille :

http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/ETUDETDOCGENRE.pdf
- Louise Bereni, Sébastien Chouvin, Alexandre Jaunait, Anne Revillard, Introduction aux Gendre Sudies, Manuel des études sur les genres, Editions De Boeck, Bruxelles
http://www.melchior.fr/lecture/introduction-aux-gender-studies-manuel-des-etudes-sur-le-genre

- Introduction aux etude sur legenre :https://www.decitre.fr/media/pdf/feuilletage/9/7/8/2/8/0/4/1/9782804165901.pdf
- Introduction aux Gendre Sudies, Manuel des études sur les genres,
Louise Bereni, Sébastien Chouvin, Alexandre Jaunait, Anne Revillard
Editions De Boeck, Bruxelles, consulter le :14/10/2017.
http://www.melchior.fr/lecture/introduction-aux-gender-studies-manuel-des-etudes-sur-le-genre
- Marianne Grove Ditlevsen, Communication Policies, The International Encyclopedia of Strategic Communication :https://onlinelibrary.wiley.com/action/doSearch?AllField=Communication+policies+of++definition
- Marie-Joseph Bertini, des Cultural Studies : les Études de genre appliquées aux Sciences de l'information et de la communication. Concepts, théories, méthodes et enjeux,Université de Nice (« Sophia-Antipolis »), 2006
- Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education, Extraits de Guides pour laRecherche Qualitative :
www.rocare.org/PetitesSubventions_GuideRechercheQuali.pdf

✓ Les revues Internationales :

- Caroline Caron ,*De l'appropriation inachevée du concept de genre en communication organisationnelle*, Communication & Organisation ,2004 ,no 25 :https://communicationorganisation.revues.org/2961?lang=fr
- Christine BARD, *Un Siècle d'antiféminisme*, Paris, Fayard, 1999
- Electronic journal of sociologiy ,Vol 5 ,N°3,March ,MICHIGAN ,2001.

- GENDER & SOCIETY, VOL 14, NO.3, June2000, 418-434, Kansas State University.https://doi.org/10.1177%2F089124300014003004
- https://communicationorganisation.revues.org/2261-
L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS, consulter le :10/08/2017.
- http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf
Research on Humanities and Social Sciences, Gender Discriminatory Practices inOrganisations – Need for Social Work Intervention – A Conceptual Study,
Vol.7, No.17, 2017 – Special Issue – Organized by Department of Social Work, Bishop Heber Collegem:
- http://iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/view/38498.
Omar Bentahar, Design and implementation of mixed method research study,(th electronic jurnal of bussines research methods, volume 13. issue 1 2015.

- Le rôle de la communication dans l’éthique organisationnelle : https://communication.revues.org/4503
- Lippitt, J.L. *Managing Conflict in Today's Organizations*, Training and Development Journal, vol.36,No.2, (1982).
- Mucchielli Alex , Le développement des méthodes qualitatives et l’approche constructiviste des phénomènes humains; Revue Recherches qualitatives - Hors-Série - Numéro 1- Actes du colloque Revue Recherches qualitatives et production de savoirs. 2004.

✓ **LES ARTICLES SUR L’INTERNET:**

- http Abracadabra- Multimédia. Com. Communication,htm.2001.
- http://www.enssea.net/enssea/majalat/2510.pdf;consulter
- http://knowhownonprofit.org/campaigns/communications/effective-communications-
- http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/ETUDETDOCGENRE.pdf
- L’APPROCHE GENRE : http://www.fao.org/docrep/003/x2919f/x2919f04.htm#TopOfPage
- Source numérique : http://www.ined.fr/donnees/coll_abidjan/publis/word/session1/sowfatou.doc Colloque international « Genre, population et développement en Afrique», UEPA/UAPS.
- Women in1914, Rédigé par Rossalyn Warren, Publié 4 août 2014.
- https://www.pinterest.com/pin/295056213068977656/
- Guide pour l'institutionnalisation de l'Approche Genre :
- Financé par le PNUD ,Gender Thematic Trust Fund (GTTF), Institutionnalisation de l'Approche Genre dans les politiques et programmes du Bureau du PNUD en Algérie

الملاحق

ملحـــق رقـــم: (.01.)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعديه – سوق أهراس –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة بالمقابلة لبحث موسوم بـ:

استراتيجيات الاتصال التنظيمي وواقع مقاربة الجندر بالمؤسسات الجزائرية

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال مؤسساتي

أنجزتها الطالبة : بولعراس سهام   إشراف أ.د : صيد الطيب .

ملاحظة:بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ـ ضع العلامة (X) أمام الإجابة المختارة.

ـ يمكنك التأشير على أكثر من احتمال .

السنة الجامعية:2020/2019

البيانـــات الأوليــــــــة:

أـ **الجنس:** ذكر (.....) أنثى (.....)

ب ـ**المستوى التعليمي الجامعي:**

ليسانس (.....) ماستر (.....) ماجستير (.....) أخرى(.........)

ج ـ**التخصص الأكاديمي:**

علوم إنسانية واجتماعية (.................) (.....)

علوم تقنية أو هندسية(.....................) (.....)

أخرى :...

د ـ **الوظيفة :** ....(.............................)

هـ ـ **الأقدمية:** ....

10 سنوات (.....) من 10 سنوات إلى أقل من 20(.....) 20 سنة فما فوق(.....)

اخرى: ....

وـ **عدد المناصب الوظيفية التي تمت ترقيتك(كِ) إليها:**..

....

المحور الثاني: الأهداف الإستراتيجية للاتِصال التنظيمي ومؤشرات الالتزام بقضايا الجندر (النوع).

البعد(01): الخلفية السوسيوثقافية للقيادة الإدارية ـ الإطار المرجعي ـ

المؤشر(1): التثَمين للأدوار التقليدية بين الجنسين.

1ـ يحترم القائد الإداري عمل المرأة العاملة (الإطار) (......)

2ـ يثق ويقتنع بالقرارات التنظيمية للمرأة الإطار(......)

3 ـ لا يتعامل بالتمييز مع النساء والرجال بصفة عامة (......)

4 ـ أخرى تذكر:...(......)

المؤشر(2): متطلبات ومحظورات دور النوع عند القائد الإداري**ـ الإطار المفاهمي ـ**

1ـ يسعى الى تقليص الفجوة التنظيمية التي تشكلها الصور النمطية عن ادوار النوع (......)

2 ـ يعتز القائد الإداري بكفاءة المرأة ويعتبرها لا تقل عن كفاءة الرجل (......)

3ـ لا يؤمن بالقيم والمعتقدات التي تمجد التفوق الذكوري (......)

أخرى تذكر:..(......)

البعد(2):الذكورية في الثقافة التنظيمية

المؤشر(1): الثقافة التنظيمية وترسيخ قيم المساواة بين الجنسين.

1ـ يقدر القائد الإداري أهمية التنوع التنظيمي القيادي بين الجنسين في المؤسسة (......)

2ـيعبئ القائد الإداري مفاهيم المساواة التنظيمية بين الجنسين (......)

3 ـ أخرى تذكر:..(......)

البعد(3): اللاوعي الذكوري وفوارق النوع لدى القيادة الادارية

المؤشر(1): فعل التواصل اللاواعي والأسس الجنسانية

2ـ لا يتذمر من الحضور القوي للمرأة إلى جانب زميلها الرجل في المستويات العليا بالمؤسسة. (......)

2ـ يتعامل مع الموظف(ذكرا/ أنثى) باعتباره ذكرا مطلقا ؛ لا ينظر إلى نوع الجنس(محايد) (......)

3 ـ أخرى تذكر:..(......)

البعد(4): إستراتيجية تواصل القائد الإداري في ضوء النوع

المؤشر(1): أسلوب تواصلي يراعي فروق النوع

1ـ قدوة حسنة لنا في التواضع مع الموظفين من الجنسين (......)

2ـ يتعامل معنا كفريق يتكون من الجنسين (......)

4 ـ أخرى تذكر:..(......)

البعد(5): دلالات النوع عند القائد الإداري

المؤشر(1): بناء القيم التنظيمية في النوع

1ـ نعتز بالعمل تحت اشرافه كونه رمزا للاحترام حتى في حالة صمته (......)

2ـ تبرز لديه كثيرا ثقافة احترام قيم المرأة العاملة كما الرجل أثناء الإصغاء (......)

3ـ دائما يستخدم تعبيرات الوجه السمحة المبتسمة ليبث فينا روح التعاون (......)

4ـ يعتبر العنف الرمزي القائم بين الجنسين اكبر عائق تنظيمي لابد من التصدي له بكافة الأشكال والأساليب (......)

5ـ أخرى تذكر:...(......)

البعد(6): الأهداف الاتصالية العملية للقائد الإداري في الجندر

المؤشر(1): مظاهر تمكين النوع الاجتماعي

1ـ يحرص على إنشاء ظروف مناسبة لتمكين الجنسين،من خلال دعم القيم التنظيمية التي تعزز لهم ذلك.(......)

2ـ يُحْيِ في الجنسين الشعور بالقيمة وفرض الذات. (......)

3ـ يُفَعِل اللوائح التنظيمية المناهضة لكل أشكال التمييز بين الجنسين (......)

4 ـ أخرى تذكر:...(......)

المؤشر(2): الأعراف التنظيمية والقيم الذكورية

1ـ يتصدى لكل عرف تنظيمي يرسخ تصورات وقيم تَحيُّزية قائمة على افتراضات جنسانية. (......)

2ـ يعمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده الصحة النفسية بين الجنسين (......)

3 ـ يُنكِر السلوكيات التنظيمية التي تحط من قدر وكفاءة الجنسين خاصة المرأة العاملة (......)

3ـ أخرى تذكر:...(......)

البعد(7): التعبئة التنظيمية في الجندر

المؤشر(1):التوعية في أهمية التواصل التنظيمي بين الجنسين

1ـ يشجع القائد الإداري على بناء وتنمية علاقات إنسانية طيبة بين الجنسين (......)

2ـ يُحفِز على نشر قيمة التقدير المتبادل بين الجنسين ويعتبرها قيم مضافة للمؤسسة (......)

03ـيحتويالنزاعات أو الصراعات بين الجنسين (......)

04 ـ أخرى تذكر :..(......)

البعد(8):القيم المٌستحدثة في الجَندر

المؤشر(1) : التحيز المؤسسي

1ـ يُذَكِر القائد الإداري بانفتاح المؤسسات الجديد في تنوع الأدوار القيادية بين الجنسين (......)

2ـ يَعْتَبِر الدور التقليدي بين الجنسين في المنظمات فقد قيمته العملية (القيادة للرجال مقابل المرأة التابعة والمساعدة) (......)

3. ـأخرى تذكر :..(......)

المؤشر(2): التحيز الجنسي

1ـ يفضل القائد الإداري انجاز المهام الإدارية مع نفس جنسه (الإطار المذكر) (......)

2ـ يرحب بالعمل رفقة الزميل الذكر (......)

3 ـ أخرى تذكر :..(......)

البعد(9): برامج التكوين والتدريب في الجندر

المؤشر(1): التعريف بقضايا الجندر وأشكال التمييز بين الجنسين في المؤسسات.

1ـ يراعي القائد الإداري إعداد وتجسيد مضامين تدريبية تتضمن التعرف على مظاهر التمييز بين الجنسين المادية والرمزية في مكان العمل Anti-discriminatory training programme

2ـ يعمل على بنى تصورات ايجابية حول قضايا النوع الاجتماعي من خلال أي نشاط اتصالي متاح(groupe de discussion)... (......)

3ـ يستعين بخبراء خارجيين مؤهلين في قضايا النوع الاجتماعي لتدريب كفاءات داخلية حول نفس الموضوع.

(......)

4ـ لا يوجد شيء من هذا القبيل. (......)

5ـ أخرى تذكر:...(......)

المحور الثالث: السياسات الاتصالية ومراعاة فوارق الجندر (النوع الاجتماعي)

البعد(01): أولويات البرنامج الاتصالي وقضايا الجندر عند القائد الإداري(المدير).

المؤشر(1): تحفيز الجنسين(الجندر).

1ـ يحرص على مد شعور الجنسين بالعدالة والمساواة التنظيمية في المعاملة (......)

2ـ يعمل على ضرورة فهم دوافع واحتياجات الجنسين الأساسية وخاصة المرأة التي يمكن التأثير فيها.

(......)

3ـ يؤكد على الاستثمار في شتى أنواع الاتصالات التنظيمية التي توفر الحافز لإشباع هذه الدوافع والاحتياجات للجنسين. (......)

4ـاخرى تذكر:...(......)

المؤشر(2): الدور الوظيفي المُسندة إليك(كِ) يتطلب محددات سلوكية وتنظيمية واتصالية معينة ؟

1 ـ كفاءة وجدارة مهنية (......)

2. ـ مظهر أنيق (......)

3 ـ بنية جسدية قوية (......)

4ـ مهارة لغوية واتصالية (......)

5 ـ أخرى تذكر:...(......)

البعد(2): إضفاء طابع النوع في الوظائف (جندرة الوظائف).

المؤشر(1): المهام الوظيفية بين السمات الذكورية أو الأنثوية

1ـ يحرص القائد الإداري على توفير الرعاية التامة للمرأة التي اخترقت وظائف كانت حكرا على الرجل (......)

2ـ يعتبر الوظائف التي تفرض خصائص النوع ضرورية للمؤسسة (......)

3 ـ أخرى تذكر:..(......)

البعد(3): سياسات إدارة الموارد البشرية في الجندر

المؤشر(1): أوجه عدم المساواة بين الجنسين في سياساتها

1ـ التمييز بين الجنسين في الهياكل التنظيمية (......)

2ـالتمييز بين الجنسين في الممارسات التنظيمية (......)

3ـ تحيزات جنسانية لصانعي القرارت التنظيمية (تحيز لصالح جنس المذكر) (......)

4ـ أخرى تذكر:.. (......)

البعد(4): قضايا الدور الوظيفي في ضوء النوع.

المؤشر(1):العنصر النسوي والأدوار الوظيفية المحسوبة على الرجال.

1ـ يرى في ممارسة المرأة الوظائف التقنية وتبعاتها إلى جانب الرجل فخرا للمؤسسة. (......)

2ـ يشجع المرأة التي تقلدت وظائف كانت حكرا على الرجل (......)

3 ـ أخرى تذكر:..(......)

البعد(5): مكانة النوع في وعي القيادة الإدارية

المؤشر(1) : الإيمان بمبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين (......)

1ـ يفضل القيادة الذكورية ويقدر القيادة النسائية أيضا (......)

2 ـ يعارض بشدة التسلسل الهرمي الإجتماعي القائم على أساس الجنس(النوع) la hiérarchie sociale entre les sexes (......)

3 ـ أخرى تذكر:.. (......)

ملحـــــق رقـــم(02)

شبكة الملاحظة (Grille d'observation)

شبكة ملاحظة تتضمن بعض أبعاد ومؤشرات الاتصالات التنظيمية في الجندر بالمؤسسات التالية: مؤسسة الدهن ـ مؤسسة اتصالات الجزائر ـ مؤسسة سونلغاز:

الفترات الملائمة للملاحظة بالنسبة لمؤسسة ....

التاريخ:..

الفترة الصباحية :.من ....الى ....

الفضاء الفيزيقي لاشتغال الجندر بالمؤسسة.

مكان العمل والظروف المحيطة بها:

1ـ المكاتب الإدارية بالنسبة للإطارات من الجنسين:

تتوفر على جميع ظروف العمل الجيدة:

التهوية	الإضاءة والنظافة	الحرارة	الضوضاء	الهدوء
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....
....	....	....	....	....

2ـ الديكور:

....

....

3ـ التفاعلات والتدخلات بين الجنسين

تعاون									تنافس
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

احترام									غياب مظاهر الاحترام
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4ـ لا وجود للتفاعل الاجتماعي بين الجنسين إلا في حدود الوظيفة.

....

....

الظواهر المتكررة ....

ومنذ متى ....

5ـ المزاج السائد بين الجنسين في التنظيم:

الثقة المتبادلة قلة المشاحنات علاقات إنسانية

1................. ....

2.................... ....

3.................. ....

الظواهر المتكررة ....

ومنذ متى ....

1.................. ....
2..................... ....
3................... ....

الملحـــق رقـــم(03)

ـ دليـــل المقابلــــــة ـ

مقابلة مفتوحة مع مدراء المؤسسات التالية:

مؤسسة اتصالات الجزائر ـ مؤسسة الدهن ـ مؤسسة سونلغاز.

تاريخ إجراء المقابلة:...

مكانـــــــــــــها:..

مـــــدة المقابلـــة:..

1ـ هل تدرك ماهية مقاربة الجندر؟

1.1ـ ما ريك في أفكارها؟

2ـ هل توجد برامج أو مشاريع مدرجة بمؤسستكم تسعى للنهوض بالمرأة ؟

3ـ هل تدريب الأفراد يتضمن دمج بعض من قضايا الجندر(النوع الاجتماعي)؟

4ـ ما هي الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها عبر الاتصال التنظيمي مع الجنسين(الإطارات) على مستوى الأفكار والقيم والسلوك.

5 ـ هل تعتقدون بوجود فجوة تنظيمية في الفرص الإنمائية المتاحة بين اللنساء والرجال لابد من تقليصها، وهل هي مدرجة ضمن إستراتيجية المؤسسة العامة أو سياساتها؟

6 ـ ما موقع مبدأ تمكين الجندر بمؤسستكم؟

7ـ هل يتضمن التدريب بعض من أفكار الجندر من قبيل:

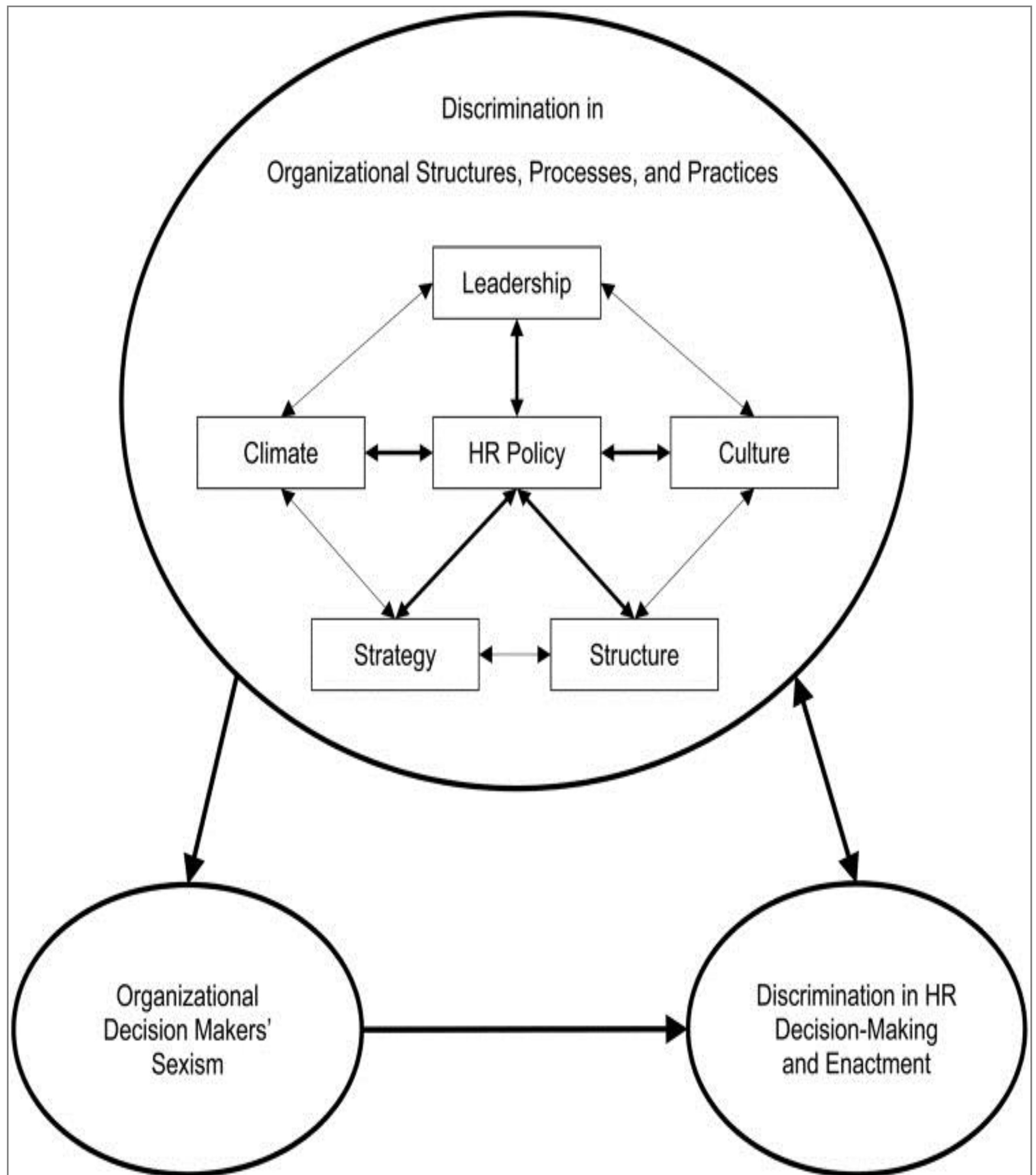
ـ إجراء تقييم شامل لاحتياجات الموظفات وفقاً لجدول أعمال النهوض بالمرأة في المؤسسة.

ـ الحرص على إعداد مدربات من ذوات الخبرة في المجال من داخل المؤسسة لضمان استدامة المشروع.

ـ عقد جلسات التوعية بمفهوم الجندر (النوع الاجتماعي)

ـ تنظيم دورات تدريبية وحلقات نقاشية وتدريب مدربين حول الجندر، من قبل خبراء دوليين معتمدين وخبراء إقليميين ومحليين، وذلك بتحديد المدة الزمنية ..

الملحق رقم: (04)



*A model of the root causes of gender discrimination in HR policies, decision-making, and enactment.